

**LA VIABILIDAD DE IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE NEGOCIO  
DE LA EMPRESA “INNOVALLE ASESORÍA EMPRESARIAL”**

**CHRISTIAN MAURICIO MONTILLA JIMÉNEZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

**LA VIABILIDAD DE IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE NEGOCIO  
DE LA EMPRESA “INNOVALLE ASESORÍA EMPRESARIAL”**

**CHRISTIAN MAURICIO MONTILLA JIMÉNEZ**

**Proyecto de Grado para optar al título de  
Administrador De Empresas**

**Director  
JORGE EDUARDO MELO MOLINA  
M.B.A**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.**

**JAIME CUERVO**

---

**Jurado**

**CARMENZA PEREZ**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali 16 de Julio de 2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

A todas las personas que hicieron posible que este proyecto de investigación culminara con los mayores éxitos después de tantos meses de investigación, recolección de información y trabajo de campo.

A cada una de las personas que hicieron parte del desarrollo directo del plan de negocio, en especial a mis padres que me apoyaron en todo momento y me dieron la oportunidad de ser un profesional y cultivar en mí, valores como la perseverancia, la responsabilidad y el trabajo duro.

Agradezco a mis amigos y mis compañeros que de alguna forma hicieron parte de mi proceso y desarrollo profesional, además agradezco especialmente a mi familia Montilla por motivarme para seguir y por apoyarme en todo momento para no decaer. Padre este título te lo dedico a ti, ya que en la situación en la que te encuentras, sé que será un motivo para estar alegre, orgulloso y con la cabeza en alto.

## **CONTENIDO**

<b>RESUMEN</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
<b>1. DEFINICION DEL PROBLEMA</b>	<b>16</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	18
<b>2. JUSTIFICACION</b>	<b>19</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>21</b>
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>22</b>
4.1 MARCO TEORICO	22
4.2 MARCO CONCEPTUAL	23
<b>5. DISEÑO METODOLOGICO</b>	<b>25</b>
5.1 TIPO DE ESTUDIO	25
5.2 METODO DE INVESTIGACION	25
<b>6. FUENTES</b>	<b>27</b>
6.1 FUENTES PRIMARIAS	27
6.2 FUENTES SECUNDARIAS	27
<b>7. ESTUDIO TEMATICO</b>	<b>28</b>
7.1 RESUMEN EJECUTIVO	28
7.1.1 CONCEPTO DE NEGOCIO	28
7.1.1.1 Nombre comercial	28

7.1.1.2 Descripción del producto/ servicio	28
7.1.1.3. Localización/ubicación de la empresa	28
7.1.1.4 Objetivos del proyecto/ empresa	28
7.1.2 PRESENTACIÓN DEL EQUIPO EMPRENDEDOR	29
7.1.3 POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS	29
7.1.4 VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR	30
7.1.5 INVERSIONES REQUERIDAS	30
7.1.6 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD	30
7.1.7 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVAL. DE VIABILIDAD.	30
 7.2 MERCADEO	 31
7.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR.	31
7.2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO	34
7.2.3 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR/CLIENTE	50
7.2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	53
7.2.4.1 Matriz de Competencias	55
7.2.4.2 Análisis de la Matriz de la Competencia y sus Servicios	58
7.2.5 ESTRATEGIAS DE MERCADEO	58
7.2.5.1 Concepto de Producto o Servicio	58
7.2.6 MARKETING MIX	64
7.2.6.1 Estrategia de producto	64
7.2.6.2 Estrategia de distribución	69
7.2.6.3 Estrategia de precios	70
7.2.6.4 Estrategia de promoción	73
7.2.6.5 Estrategia de comunicación	74
7.2.6.6 Estrategia de servicios	77
 7.3. ANÁLISIS TÉCNICO – OPERATIVO	 81
7.3.1 FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	81
7.3.2 ESTADO DE DESARROLLO E INNOVACIÓN	82
7.3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	82
7.3.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	84

<b>7.3.5</b>	<b>PRESUPUESTO DE COMPRAS</b>	<b>84</b>
<b>7.4.</b>	<b>ANALISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL</b>	<b>85</b>
<b>7.4.1.</b>	<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>85</b>
<b>7.4.1.1</b>	<b>Concepto del Negocio</b>	<b>85</b>
<b>7.4.1.2</b>	<b>Objetivos de la empresa.</b>	<b>86</b>
<b>7.4.1.3</b>	<b>Matriz DOFA</b>	<b>86</b>
<b>7.4.1.4</b>	<b>Grupo emprendedor.</b>	<b>88</b>
<b>7.4.1.5</b>	<b>Estructura organizacional.</b>	<b>89</b>
<b>7.4.1.6</b>	<b>Gastos de Administración y Nomina.</b>	<b>90</b>
<b>7.4.1.7</b>	<b>Organismos de Apoyo</b>	<b>90</b>
<b>7.4.1.8</b>	<b>Constitución empresa y aspectos legales</b>	<b>91</b>
<b>7.4.1.9</b>	<b>Gastos de constitución</b>	<b>92</b>
<b>7.4.1.10</b>	<b>Normas políticas de distribución de utilidades</b>	<b>92</b>
<b>7.5.</b>	<b>ANALISIS FINANCIERO(ESCENARIO OPTIMISTA)</b>	<b>93</b>
<b>7.5.1</b>	<b>PRINCIPALES SUPUESTOS.</b>	<b>93</b>
<b>7.5.2</b>	<b>SISTEMA DE FINANCIAMIENTO.</b>	<b>93</b>
<b>7.5.3</b>	<b>FLUJO DE CAJA Y ESTADOS FINANCIEROS.</b>	<b>94</b>
<b>7.5.4</b>	<b>EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>103</b>
<b>7.5.5</b>	<b>OTROS INDICADORES FINANCIEROS</b>	<b>105</b>
<b>7.5.6</b>	<b>ANALISIS FINANCIERO (ESCENARIO REALISTA)</b>	<b>107</b>
<b>7.6.</b>	<b>IMPACTO DEL PROYECTO</b>	<b>121</b>
<b>7.6.1.</b>	<b>IMPACTO ECONÓMICO</b>	<b>121</b>
<b>7.6.2.</b>	<b>IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL</b>	<b>121</b>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>122</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>124</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>128</b>

## **LISTA DE CUADROS**

<b>Cuadro 1. Resumen del Registro Mercantil</b>	<b>50</b>
<b>Cuadro 2. Matriz de Competencia</b>	<b>55</b>
<b>Cuadro 3. Análisis de Competencia</b>	<b>58</b>
<b>Cuadro 4. Portafolio</b>	<b>59</b>
<b>Cuadro 5. Ventajas y desventajas de los servicios</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro 6. Etapas del ciclo de la vida y estrategias y acciones a tomar</b>	<b>66</b>
<b>Cuadro 7. Presupuesto de la estrategia de producto o servicio</b>	<b>67</b>
<b>Cuadro 8. Tácticas relacionadas con el producto o servicio</b>	<b>68</b>
<b>Cuadro 9. Estrategias</b>	<b>70</b>
<b>Cuadro 10. Estrategias</b>	<b>70</b>
<b>Cuadro 11. Análisis Competitivo de precios</b>	<b>71</b>
<b>Cuadro 12. Costo de Estrategia de Publicidad</b>	<b>76</b>
<b>Cuadro 13. Costo de Estrategia de Publicidad Anual</b>	<b>77</b>
<b>Cuadro 14. Proyección de ventas mensuales / INNOVALLE S.A.S</b>	<b>79</b>
<b>Cuadro 15. Proyección de ventas anuales / INNOVALLE S.A.S</b>	<b>80</b>
<b>Cuadro 16. Ficha técnica de los servicios de asesoría empresarial</b>	<b>81</b>
<b>Cuadro 17. Matriz Dofa</b>	<b>87</b>
<b>Cuadro 18. Gastos de Administración y Nomina</b>	<b>90</b>
<b>Cuadro 19. Gastos de Administración</b>	<b>90</b>
<b>Cuadro 20. Gastos de constitución</b>	<b>92</b>
<b>Cuadro 21. Distribución de Utilidades</b>	<b>93</b>
<b>Cuadro 22. Plan de compras/Adecuación de oficina</b>	<b>95</b>
<b>Cuadro 23. Costos funcionamiento</b>	<b>96</b>
<b>Cuadro 24. Inversiones necesarias de marketing</b>	<b>97</b>
<b>Cuadro 25. Punto de equilibrio</b>	<b>97</b>
<b>Cuadro 26. Flujo de caja proyectado mes/mes</b>	<b>99</b>
<b>Cuadro 27. Presupuesto de cuentas por cobrar</b>	<b>100</b>
<b>Cuadro 28. Flujo de caja proyectado (presupuesto de efectivo anual)</b>	<b>101</b>
<b>Cuadro 29. Balance General</b>	<b>102</b>
<b>Cuadro 30. Estado de Resultados</b>	<b>103</b>
<b>Cuadro 31. Flujo de Caja Neto</b>	<b>104</b>
<b>Cuadro 32. Indicadores financieros</b>	<b>105</b>
<b>Cuadro 33. Proyección de ventas mensuales (escenario realista)</b>	<b>107</b>
<b>Cuadro 34. Proyección de ventas anuales (escenario realista)</b>	<b>108</b>
<b>Cuadro 35. Costos fijos de funcionamiento (escenario realista)</b>	<b>109</b>
<b>Cuadro 36. Costos variables de funcionamiento (escenario realista)</b>	<b>109</b>
<b>Cuadro 37. Punto de equilibrio (escenario realista)</b>	<b>110</b>



<b>Cuadro 38. Flujo de caja mes/mes (escenario realista)</b>	<b>112</b>
<b>Cuadro 39. Presupuesto de cuentas por cobrar (escenario realista)</b>	<b>113</b>
<b>Cuadro 40. Flujo de caja proyectado (escenario realista)</b>	<b>114</b>
<b>Cuadro 41. Balance General (escenario realista)</b>	<b>115</b>
<b>Cuadro 42. Estado de Resultados (escenario realista)</b>	<b>116</b>
<b>Cuadro 43. Evaluación del proyecto (escenario realista)</b>	<b>116</b>
<b>Cuadro 44. Cuadro Comparativo entre Escenarios</b>	<b>118</b>
<b>Cuadro 45. Bases éticas de confianza con impacto</b>	<b>121</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1. Ecuación del tamaño de la muestra</b>	<b>35</b>
<b>Figura 2. Qué tipo de constitución corresponde a la empresa</b>	<b>36</b>
<b>Figura 3. Cuántos empleados tiene la empresa.</b>	<b>37</b>
<b>Figura 4. Cuál es la antigüedad de la empresa en años.</b>	<b>38</b>
<b>Figura 5. Dueños o socios han utilizado servicios de asesoría o capacitación en años anteriores.</b>	<b>39</b>
<b>Figura 6. Tipos de Asesoría Adquirida</b>	<b>40</b>
<b>Figura 7. Qué tipo de persona le ha prestado estos servicios?</b>	<b>41</b>
<b>Figura 8. Empresas que más frecuentemente prestaron servicios</b>	<b>42</b>
<b>Figura 9. Satisfacción de los servicios prestados</b>	<b>43</b>
<b>Figura 10. Ha visto la necesidad de adquirir asesorías para la empresa</b>	<b>44</b>
<b>Figura 11. Los dueños o socios están dispuestos a adquirir los servicios en las áreas donde quieren mejorar?</b>	<b>45</b>
<b>Figura 12. De qué área le interesaría adquirir los servicios de asesoría.</b>	<b>46</b>
<b>Figura 13. Valor a pagar por hora de servicio adquirido.</b>	<b>47</b>
<b>Figura 14. En qué rango de edad se encuentra usted?</b>	<b>48</b>
<b>Figura 15. Fundación Coomeva</b>	<b>49</b>
<b>Figura 16. Sena Emprendimiento</b>	<b>56</b>
<b>Figura 17.A. Group S.A</b>	<b>56</b>
<b>Figura 18. PWC</b>	<b>56</b>
<b>Figura 19. Innovalle asesoría empresarial</b>	<b>57</b>
	<b>64</b>

<b>Figura 20. Gráfico del ciclo de vida</b>	<b>65</b>
<b>Figura 21. Alternativa de penetración y comercialización</b>	<b>69</b>
<b>Figura 22. Descripción del proceso de la organización INNOVALLE</b>	<b>83</b>
<b>Figura 23. Organigrama</b>	<b>89</b>
<b>Figura 24. Punto de equilibrio</b>	<b>98</b>
<b>Figura 25. Punto de equilibrio (escenario realista)</b>	<b>111</b>

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo A. Encuesta realizada por el autor</b>	<b>116</b>

## **RESUMEN**

El proyecto de grado que se realizo a continuación es para saber la viabilidad de la implementación de Innovalle asesoría empresarial, ya que es un proyecto pensando en las necesidades que presenta el sector turístico de Cali al cual se le hizo un estudio previo, ya que se vio una gran oportunidad para la asesoría y la consultoría para las mipymes de los segmentos (bares, restaurantes, discotecas y hoteles) que están desatendidas por otras empresas de estos servicios, ya que la competencia buscan empresas grandes y no este tipo de nichos. Este proyecto se basa en varias fases como son: la definición del problema, justificación, objetivos, marco referencial, diseño metodológico, fuentes y el estudio temático, del cual el estudio temático se deriva en otras sub-fases de la cual es la parte de investigación del proyecto, que se trata de la recolección de la información y la transformación de ella, para encontrarle solución a los problemas presentados en el transcurso del proyecto.

Palabras claves: Mipyme, asesoría, consultoría, Innovalle, mercado y nichos.

## INTRODUCCIÓN

El plan de negocio que se presenta a continuación, tiene como propósito principal el de generar trabajo a una comunidad de profesionales que no han tenido la oportunidad de laborar en sus campos de estudio y en segundo punto, ayudar a las Mipymes del nicho turístico(hoteles, restaurantes, bares y discotecas) menos favorecidas en el campo de la competitividad que pocas empresas de asesoría o ninguna les han ofrecido los servicios para que sus negocios tengan un análisis global tanto interno como externo y de esta manera conocer si son autosuficientes y productivas en este sector; ofreciéndoles de esta manera servicios de asesoría y también servicios de implementación de estrategias, para que de esta manera puedan tener herramientas necesarias y sean autosuficientes en las áreas donde están vulnerables en cada mercado al que pertenezcan. Innovalle S.A.S Asesorías, quiere ser una empresa líder a nivel de investigación y desarrollo, aportando apoyo a los nuevos y futuros empresarios ayudándoles con nuevas prácticas en sus negocios para que de esta manera se puedan sostener en un mercado complejo y competitivo.

En el capítulo uno se trata de solucionar una necesidad en un mercado donde los empresarios y los emprendedores por falta de conocimiento y de herramientas muchas veces no tienen como crecer en un sector competitivo, conociendo también una competencia donde no atiende estas Mipymes por el tamaño que representa en el mercado, es ahí donde la gran oportunidad se presenta para Innovalle S.A.S atendiendo un mercado desatendido por otras empresas de asesoría y consultoría, que no han querido entrar y explotar este segmento. Además Innovalle S.A.S ha investigado y realizado encuestas en el mercado para saber cuáles son sus necesidades y de qué forma se le puede dar solución a estas peticiones de los empresarios.

En el capítulo dos se trata de análisis técnico operativo, dando a conocer los servicios que la empresa presta y cuáles son las necesidades que debe tener cada servicio para ser prestado en un ámbito muy competitivo como es el sector turístico, aquí se analiza como en cada servicio se puede ver el valor agregado para diferenciarse de la competencia y sea llamativa para un segmento selectivo y exigente.

En el capítulo tres se trata de la implementación organizacional y legal de la empresa desde sus bases, para el funcionamiento de los servicios y la prestación de las capacitaciones y lo más importante es conocer los requisitos que se necesitan para que la empresa entre a funcionar en el mercado y no tenga problema en un futuro.

En el capítulo cuatro se trata de la parte financiera del negocio donde se puede ver los costos y gastos que puede tener cada servicio de Innovalle S.A.S y también se analiza si el negocio es viable a través de la matemática financiera por medio de la TIR, VPN y de los indicadores financieros, resumiendo al final cuales serían los gastos tanto administrativo, como operativos para el funcionamiento de la organización.

# 1. DEFINICION DEL PROBLEMA

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Mipymes en Colombia tienen problemas con su falta de planeación y eso ha conllevado a que el 50% de ellas fracasen a través del tiempo o en el primer año de vida, y esa es la razón<sup>1</sup> por la cual se deben tener en cuenta las asesorías y las capacitaciones para las empresas y las ayuden a mejorar en los sectores donde se encuentran y además a que tengan éxito en sus mercados. Con los datos dados por la Cámara de Comercio de Cali sobre empresas establecidas durante los años 2008, 2009 y 2010 se sacó un promedio de 24.874 empresas creadas (establecimientos, personas naturales y personas jurídicas) analizamos que hay un promedio de 49,19% de las empresas son creadas por personas que dependen exclusivamente de los ingresos que generan estas organizaciones para sostener a sus familias, Innovalle S.A.S se da cuenta que la falta de sistemas de información o conocimientos de la estructura de una empresa sobre los sectores o mercados donde se encuentran cualquier de ellas, nos ayuda ver que hay una gran oportunidad de negocio que no está abarcada por muchas empresas sector de asesoría empresarial y que se podría prestar servicios con valores agregados a estos futuros clientes y además de suplir con la necesidades que estos empresarios necesitan para su supervivencia ante la competencia y el mercado, además que el 89,78% de estas mipymes o microempresas que hay en el Cali y que son la mayoría tienen áreas vulnerables. Se analiza, que a pesar que hay mucha competencia como son las empresas grandes del país que colaboran con sus fundaciones (Carvajal, Coomeva, etc), también están las empresas del gobierno (Sena, Proexport, etc) y además las empresas privadas del sector que prestan el servicio, todos estos entes tienden por un mismo camino que es ayudar a las mipymes brindándole toda la asesoría o a veces la financiación para su creación.

los dueños de estas mipymes no tienen la visión de expansión o de crecimiento que debe llevar a estas empresas a subsistir por un largo tiempo en el mercado y no todo lo contrario a un corto plazo, muchas de las necesidades de estos empresarios se presentan por dos casos una es la oportunidad que ven en el mercado y la otra se presenta por la necesidad que el emprendedor tiene por qué

---

<sup>1</sup>LEFCOVICH, M., Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos [en línea]; Buenos Aires D.F DeGerencia, 2004 [consultado 30 de Mayo de 2010] Disponible en Internet: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=545>



se quedo sin trabajo o tienen que sostener a sus familias o porque tienen un capital y montan su empresa por invertir en algún negocio.

El plan de negocio que se piensa hacer, encontró la oportunidad para su creación como empresa debido a que 50,81% de las mipymes o microempresas que hay en Santiago de Cali necesitan de asesoría externas para que las ayuden a encontrar sus problemas internos, ya que a veces la cultura organizacional (empleados) tratan de ocultar cualquier cosas que los afecte directamente, los motivos de los empleados pueden ser diversos y es por esa razón que se debe identificar a tiempo los problemas que se presenten en la organización, los trabajadores piensan que pueden perder sus empleos por situaciones que la misma directivas de la empresa han generado. Las Mipymes poseen áreas vulnerables no importa cuanto lleven en el mercado, pero estos casos pasan por descuido de la empresa, por no tener un plan de contingencia efectivo, haciendo que la empresa pierda mucho dinero, encontrándose con un cuello de botella en uno de sus procesos y cuando los empresarios no invierten en sus negocios, hacen que se estanquen y pierdan terreno en el mercado.

La empresa Innovalle S.A.S quiere crecer conjuntamente con los empresarios que estén dispuestos a adquirir los servicios que la organización ofrece a estos emprendedores con necesidades de abarcar mercados nuevos que aun no son descubiertos por las empresas grandes ya existentes, se analiza que las universidades promueven la creación de empresa a los futuros profesionales y dan motivación para que los estudiantes sean empleadores y no empleados dando herramientas que no todos pueden tener, aunque lo que quiere la organización Innovalle es poder abarcar este mercado de mipymes y microempresas, se ha investigado sobre la historia de los emprendedores del país y se ha visto que los últimos 3 o 4 años habido un crecimiento no solo en el país sino a nivel mundial como lo demuestra el grupo extranjero Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que muestra a Colombia en los primeros puesto de los países emprendedores con un porcentaje de 24,52% mostrando que seis millones de colombianos, entre 18 y 64 años de edad, están haciendo empresa<sup>2</sup> y de esta manera dando mayor motivación a otros futuros empresarios a que creen empresa en el país y esto

---

<sup>2</sup>Emprendedores: Extremos del emprendimiento colombiano [en línea]; Bogotá D.C Revista Dinero, 2009  
[consultado 1 de abril de 2010] Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/emprendedores/articulo/extremos-del-emprendimiento-colombiano/82067>

hace que la empresa Innovalle tenga una gran oportunidad de ponerse en el mapa a nivel nacional.

## **1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿La creación de una empresa de asesoría empresarial ayudará al empresario en mejorar su calidad de servicio?

## 2. JUSTIFICACION

Este proyecto es importante, debido a que por medio de esta investigación, Innovalle S.A.S recolectará, evaluará, analizará, ajustará o adicionará la información necesaria la cual permitirá encontrar los problemas externos e internos de las mipymes y presentarles las posibles soluciones con resultados de calidad y diferenciación para continuar en el mercado. Quieren por medio de este trabajo hallar la forma de saber cuál es la participación del mercado y como obtener parte de esa torta en porcentaje, debido a la poca información que se tiene sobre el sector de la empresa, y esto hace que el proyecto sea más interesante, además de que no sabe cuál es la participación de la competencia en este sector. En general las empresas buscan siempre resolver la mayor parte de sus problemas que se generan debido al comportamiento sector o dentro de la organización, debido que esto las afecta de una manera muy global y que la mayoría de las veces no tienen ninguna solución porque es demasiado tarde, es por eso que la empresa Innovalle debería de tener una cultura de actualización y de mejoramiento continuo para poder ofrecer un servicio de calidad y diferenciado de la competencia, ya que así podrían solucionar o mejorar muchos de los problemas que se encuentren en el camino.

También se puede ver cómo se puede hallar los puntos débiles de las compañías que contratan los servicios para así fortalecerlos y además las fortalezas de la organización convertirlas en nuevas oportunidades de negocio y es por eso que se debe corregir los errores que se cometieron desde un principio por la organización, ya que para resolver los problemas que se presentan en el mercado se debe hallar desde la raíz, para que así no siga creciendo y forme un problema más grande de lo que es. Por medio de la investigación se puede llegar a lo profundo de un problema para poder entender cuáles fueron las causas que lo ocasionaron y conllevaron a las caídas de las ventas, la pérdida de participación en el mercado, además de otros factores y de esa forma llegar a evitar que se formen otras consecuencias que llegan por medio de estas.

La empresa Innovalle por medio del plan de negocio busca como puede ser la mejor empresa de asesoría empresarial en la ciudad de Cali y por medio de esta investigación tener una ventaja sobre la competencia, ya que así se puede darse cuenta, en que están fallando y como se puede evitar los errores de las otras empresas del sector que las han cometido, ya que el objetivo de Innovalle es de implementar una nueva herramienta o metodología que haga que la organización tenga mejores resultados, además que cumpla con el objetivo principal que es suplir un mercado insatisfecho tomando un porcentaje de la participación de

mercado y eso conlleva a crear estrategias, recolectar información, hacer proyecciones y por ultimo saber cómo posicionar la empresa en el mercado.

Ya teniendo toda esta información, analizada se concluye que la investigación es muy importante para la creación de una empresa, ya que puede generar interés en empresas que necesiten de los servicios, resolviendo sus problemas y mejorándolos, con las situaciones actuales de estas compañías se pueden brindar herramienta de apoyo para ubicar desde qué punto se puede comenzar a analizar una empresa, ya que otros empresarios pueden identificar similitudes con sus problemas con los de la competencia debido a las variables externas como internas que se pueden encontrar en cualquier organizaciones. Aunque ninguna empresa es igual a la otra, todas tiene un comportamiento que las hace guiarse por un mismo camino, eso quiere decir que aunque tiene un sistema distinto muchas tienen casi una misma personalidad. Y es por esa razón que esta investigación es muy importante, para un estudio de proyecto.

El tipo de justificación de este anteproyecto es práctico, ya que se considera que la investigación ayuda a resolver los problemas y aplicar modelos administrativos y de mercadeo que ayude a ello, en este caso con la empresa Innovalle.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de empresa para la creación de Innovalle asesoría empresarial.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Determinar cuál es el mercado potencial y las necesidades de los empresarios para recibir asesoría empresarial con el fin de mejorar la calidad de servicio

Determinar cuáles son los requerimientos en cuanto a equipos, tecnología e infraestructura para el montaje de la empresa.

Determinar los requerimientos administrativos y organizacionales en términos de personal; perfiles y aptitudes se requieren para el funcionamiento de empresa y qué tipo de sociedad empresarial es conveniente implementar.

Cuantificar los recursos económicos y financieros requeridos para la puesta en marcha y funcionamiento la empresa.

Determinar la rentabilidad y su viabilidad en términos financieros.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1. MARCO TEORICO

Con el propósito de fundamentar de la siguiente investigación, a continuación se muestran las principales teorías y metodologías que hoy existen sobre el tema de plan de negocio. Ya que se quiere brindar las mejores herramientas para el desarrollo del estudio de investigación y así brindarles a los socios de Innovalle, calidad y confianza a la hora de darle los mejores resultados que pueda brindar este estudio. Por lo consiguiente según lo afirmado por el libro **Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia**<sup>3</sup>; menciona que en los sectores públicos y privados se observa un creciente interés por la planeación de la mercadotecnia..., lo cual quiere decir que los gerentes de Mipymes cada día se interesa en crecer en el mercado y no en quedarse estancado y ver como la empresa se está yendo a la quiebra. Román G. Hiebing y Scott W. Cooper señalan que este libro tiene un enfoque práctico y a la vez muy exhaustivo.... Toma un proceso extremadamente complejo y lo divide en partes manejables, ofreciendo un camino fácil de seguir para realizar un eficaz plan de negocio. Lo que hace que la empresa Innovalle se comprometa en aplicar todo lo que brinda este libro para que se pueda cumplir con los objetivos y metas propuestas en el anteproyecto. En el caso de **Introducción a la investigación de mercados**<sup>4</sup>; aquí se observar que el objetivo es introducirnos al extraordinario mundo de la investigación de mercados, una valiosa herramienta que nos aclara el panorama del tamaño, el valor y las características de los mercados que deseamos abarcar. Refiriéndonos con esto a que se debe investigar más a fondo para descubrir nuevas posibilidades de negocio que puedan servir como fuente de nuevos ingresos, ya que al conocer a tus clientes puedes saber con exactitud cuáles pueden ser las oportunidades que se les pueden presentar en el futuro.

Por otra parte se puede ver que el libro **Administración Estratégica: Un enfoque integrado**<sup>5</sup>; podemos analizar lo que los autores nos tratan de decir en este libro, como que las estrategias que los gerentes de una organización plantean tienen un impacto fundamental en su desempeño frente a sus iguales. A esto se debe al desarrollo y he implantación de estrategias eficaces que ayuden a la empresa a salir de cualquier problema que tenga, además de mejorarla y de ayudarla a

---

<sup>3</sup>ROMÁN, G., HIEBING, JR. y COOPER, S.W., "Cómo preparar el exitoso plan de marketing", McGraw Hill, 1º edición en español (Junio de 2003) pp. 323.

<sup>4</sup>BENNASSINI, M., "Introducción a la investigación de mercados", Person Prentice Hall, 1º edición (2001) pp. 240.

<sup>5</sup>HILL, C.W. y JONES, G.R., "Administración estratégica: Un enfoque integrado", McGraw Hill, 6º edición (febrero de 2006) pp. 512.

sobresalir en el mercado donde se encuentre. Aquí en el libro de **Marketing**<sup>6</sup>; en esta metodología se puede observar que es la función comercial de identificarlas necesidades y los deseos de los clientes, determina que mercados meta puede atender mejor la organización, y diseñar productos, servicios y programas apropiados para atender a esos mercados. Para este estudio se deben tomar muchas cosas del mercadeo, debido a que son demasiado importantes para la creación de estrategias y tácticas que nos puedan brindar herramientas para competir en un mercado realmente competitivo. Podemos identificar también que el marketing trata de crear satisfacción de los clientes en forma rentable, forjando relaciones forjado relaciones cargadas de valor con clientes importantes.

Con estas herramientas se quiere tratar de cumplir con los objetivos de este estudio, ya que es muy importante que se puedan generar satisfacción en este plan de negocio y que Innovalle pueda salir ganado con esta investigación.

## **4.2. MARCO CONCEPTUAL**

**Mipymes:** Es el tejido empresarial de un país, se clasifica según el tamaño de las empresas que lo componen; Macro, Micro, Pequeñas, Medianas, Grandes, pero en este caso las MIPYMES = micro, pequeñas y medianas empresas. Se agrupan normalmente y suelen tener necesidades incluso comportamientos parejos, depende del sector o los mercados que las componen.

**Oportunidad de negocio:** se puede dar cuando ya contamos con un negocio en marcha, en cuyo caso, oportunidades de negocio podrían ser la oportunidad de crear nuevos productos complementarios al que ya tenemos, oportunidad de incursionar en nuevos mercados, de apostar por un nuevo rubro de negocio, de crear nuevas sociedades o alianzas, etc.

**Asesoría Empresarial:** Persona especializada o equipo especializado que ofrecen conocimientos y consejos sobre un tema a alguien que carece de esos conocimientos y los necesita. Se ofrece servicios de asesoramiento y gestión en diversos temas en los que es especialista (bolsa, finanzas, fiscalidad, derecho laboral, contabilidad, etc.). Y también ofrecen a las pequeñas empresas la posibilidad de acceder a los servicios de asesoría sin tener que contar con un departamento propio. Además, los servicios de asesoría suelen ir acompañados de los servicios de gestoría (realización de trámites, entrega y recogida de documentos, etc.).

---

<sup>6</sup>KOTLER, J. P. y ARMSTRONG G., "marketing", Person Educación, 8º Edición (2001) pp. 768.

**Emprendimiento:** Conjunto de personas, variables y factores que intervienen en el proceso de crear una empresa. Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.



## 5. DISEÑO DE LA METODOLOGIA

### 5.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio del plan de empresa es descriptivo, el cual busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, etc, desea resolver:

- ¿Qué es y en qué consiste el negocio?
- ¿Quiénes dirigirán el negocio?
- ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y que estrategias se van a usar para conseguirlos?

### 5.2. METODO DE INVESTIGACION

El plan de empresas a elaborar esta basado en metodologías definidas por el **Fondo Emprender del SENA** compuestas por los siguientes módulos:

- **Modulo de Mercado:** Contiene la información correspondiente a los objetivos del proyecto, su justificación, sus antecedentes, la investigación de mercado, las estrategias de mercado y las proyecciones de ventas.
- **Modulo de Operación:** Incluye la forma de operación del negocio, el plan de compras, los costos de producción y la infraestructura requerida del proyecto.
- **Modulo de Organización:** Se presenta la estrategia organizacional del proyecto, la estructura organizacional, los aspectos legales a cumplir y los costos administrativos.
- **Modulo de Finanzas:** Analiza los ingresos, los egresos y el capital de trabajo del proyecto soportado con sus estados financieros.
- **Modulo Plan Operativo:** Presenta la forma como el emprendedor utilizara los recursos aprobados del Fondo Emprender y los propios descritos en forma mensual. Este documento contendrá en forma detallada la periodicidad con que la empresa requiera que se realice por parte del administrador de los recursos el desembolso correspondiente.
- **Modulo de Impacto:** Describe los impactos del proyecto a nivel económico, social y ambiental.

- **Modulo Resumen Ejecutivo:** Contiene los principales aspectos del proyecto y el equipo de trabajo que desarrollara el proyecto.
- **Modulo de Anexos:** Permite adjuntar archivos que complementen cualquier información adicional de los módulos expuestos.

## **6. FUENTES**

### **6.1. FUENTES PRIMARIAS**

Encuestas a Mipymes y microempresas.  
Entrevistas a empresarios.

### **6.2. FUENTES SECUNDARIAS**

Tesis relacionadas al tema (de los estudiantes de la universidad UAO u otras universidades).  
Estudios de investigación (Revistas Dinero, Portafolio).  
Otros documentos de estudios (Libros, Internet, periódico).

## 7. ESQUEMA TEMATICO

### 7.1. RESUMEN EJECUTIVO

**7.1.1 Concepto del negocio.** Es una organización que presta servicios de asesoría y capacitaciones empresariales integrales, especializada en el sector turismo; que ayuda a las micro y pequeñas empresa que están en este sector para mejorar su desempeño frente a la competencia y su mercado, brindado servicios de calidad y de esta manera ayudando a los empresarios a darle valores agregados a sus negocios fijando siempre sus objetivos hacia un turismo más amigable con el medio ambiente donde se encuentre, ya que se está presentando una tendencia al ecoturismo y se tendría que utilizar un método que vaya anexo a esta tendencia, para las empresas caleñas de este sector.

**7.1.1.1 Nombre comercial.** Innovación del Valle Sociedad de Acciones Simplificadas, en siglas es (Innovalle S.A.S).

**7.1.1.2 Descripción del producto/ servicio.** Los servicios ofrecidos por Innovalle S.A.S son servicios integrales que se pueden mezclar entre sí, para mejorar áreas de empresas donde el empresario quiere aumentar sus índices de satisfacción. Cada área de una empresa cuenta con sus servicios especializados en eco-turismo y con un profesional asociado dispuesto a aplicar los conocimientos sobre los temas que él conoce del sector además en la Tabla 4 (Portafolio) se muestra los servicios y el tipo de asesor que debe prestar ese servicio especializado.

**7.1.1.3. Localización/ubicación de la empresa.** Innovalle S.A.S va estar ubicada en el norte de la ciudad en el barrio Versalles donde se encuentra cerca de la terminal de transporte de Cali y muchos sitios turísticos como museos, arquitectura prehispánica, monumentos, hoteles, restaurantes, bares y discotecas de la ciudad caleña, la dirección es Av. 5N # 00N-00 cerca del parque Versalles. Se escogió este sitio por su gran ubicación y zona comercial.

**7.1.1.4 Objetivos del proyecto/ empresa.** La empresa maneja las siguientes metas y objetivos de la empresa:

- Tener 60 usuarios el Tercer semestre del 2012 para obtener clientes potenciales.
- Fidelizar el 100% de los clientes durante el tercer semestre del 2012.
- Tener ventas de 20 millones mensuales a partir del cuarto trimestre del 2012 en la ciudad de Santiago de Cali.
- Hacer que la empresa sea la líder a nivel regional por la calidad de sus servicios en la ciudad de Cali y en el Valle de Cauca 2012.

**7.1.2 Presentación del Equipo Emprendedor. Nombre:** Christian Mauricio Montilla Jiménez, **datos personales:** Teléfono Celular: 318-7080807, Teléfono Fijo: 032-3961516, E-mail: christianmonty85@hotmail.com, **perfil de cada integrante: Christian Montilla:** Administrador de empresas con valores y principios éticos, además de trabajar en equipo y ser un líder en cada proyecto que se propone brindando seguridad y acompañamiento a los retos impuesto e imprevisto, brindando ideas nuevas e innovadoras, para mejorar problemas cotidianos utilizando metodologías actuales dándoles toques personales y de esta manera ser diferenciador ante cualquier competencia. Estar dispuesto a cambios e intercambiar ideas para llegar a la mejor solución, además de tener habilidades en negociación y el manejo de idiomas (inglés) en un nivel medio-alto. **Experiencia Laboral: Empresa:** Coomeva Financiera ahora (Bancoomeva), **Cargo:** Auxiliar Regional de Operaciones, **Tipo de contrato:** Fijo, **Jefe directo:** Luz Alba Montoya, **Teléfono:** 3330000 Ext: 32115, **Fecha de ingreso:** 23 de Julio 2009, **Fecha de terminación contrato:** 30 de Agosto 2010, **Logros:** Verificar transacciones detalladamente para encontrar errores en el proceso y de esa manera reportar diariamente para mejorar la calidad del proceso, hacer reportes y comunicar a las oficinas las tareas a mejorar, ingresar información al sistemas cuidando de la información de cada uno de los clientes. **Empresa:** Coomeva Financiera ahora (Bancoomeva), **Cargo:** Auxiliar Regional de Operaciones Tesorería II, **Tipo de contrato:** Fijo, **Jefe directo:** Diego Fernando Bastidas, **Teléfono:** 3330000 Ext.: 32190, **Fecha de ingreso:** 21 de Enero 2011, **Fecha de terminación contrato:** 28 de Febrero 2011, **Logros:** Verificar todos los títulos valor y entregar a sus respectivos beneficiarios, reportar diariamente a los beneficiarios de que tienen títulos valor por reclamar y hacer que no haya un stock de cheques cumpliendo con el objetivo de cero título valor en poder de la tesorería, despachar la información a las áreas ordenadoras para sus respectivos archivo y estar en constante comunicación con proveedores, asociados y ex - asociados para su respectiva información.

**7.1.3 Potencial del Mercado en Cifras.** En la figura 10 referente a las encuestas realizadas por el autor se representará el potencial del mercado en cifras y en la Tabla 1. Resumen del registro mercantil se representará el mercado de empresas creadas en el año 2010. Todo esto se puede analizar en el modulo de mercadeo

en el análisis del consumidor. El potencial de mercado en cifras es de 74.55%, donde de 110 empresas encuestadas, 82 de estas Mipymes están dispuestas a contratar los servicios de asesoría o capacitación empresarial. Este es un mercado creciente que anualmente, en el sector de Hotelería y Turismo se crean alrededor de 5.331 empresas y además estas son las que se suscriben a la Cámara de Comercio de Cali, esto se reflejó el año 2010 cumpliendo con esta cifra en ese periodo, se puede analizar esto como una oportunidad que Innovalle S.A.S tiene que aprovechar el mercado que se está presentando.

**7.1.4 Ventaja Competitiva y Propuesta de Valor.** Como Innovalle S.A.S conoce el sector y ha investigado con respecto a sus clientes potenciales, la empresa sabe que es lo que necesitan estas Mipymes y hacia donde se quieren dirigir. La propuesta para estas empresas es crear un clúster en el sector a nivel de Cali Valle del Cauca para que la ciudad pueda pasar del puesto 4 al 2 o el 3 en el ranking del turismo en Colombia, con un porcentaje actual de visitas turísticas del 9.5% pasarla a un 15% o 20%, y de esta forma utilizar métodos organizados para que todas las empresas que se asocien puedan aumentar sus ingresos y puedan tener un gana / gana en el mercado.

**7.1.5 Inversiones Requeridas.** Para que la organización Innovalle S.A.S pueda empezar a prestar sus servicios, se necesitan las siguientes inversiones requeridas que son: computadores, sillas, insumos de oficina, pagina web, teléfonos, escritorios, muebles modulares, archivadores, salarios, alquiler, servicios públicos, publicidad y etc. Para todo esto se necesita un valor de \$23.717.196 de la cual se distribuye de la siguiente manera, ya que parte de la inversión se hace una sola vez, lo que son los implementos se hace un gasto de \$16.277.200 y la otra parte de la inversión es de \$7.439.996 pesos mensuales para pagar salarios, alquiler, servicios, etc. Todo esto se puede analizar mejor en el modulo financiero.

**7.1.6 Proyecciones de Ventas y Rentabilidad.** Innovalle S.A.S proyecto sus ventas partiendo del punto de equilibrio de 178 horas de servicios de asesoría, para que la empresa no tenga pérdida o ganancia sino se mantenga constante, hasta que empiece a obtener una rentabilidad, de igual manera la organización proyecto sus ventas por un plazo de 5 años, de los cuales se proyecta un incremento del 8%, 8%, 10% y 10% por ciento sobre las ventas. Todo estos valores se pueden analizar en el modulo financiero.

**7.1.7 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad.** El sector turístico al cual se va dirigir la empresa Innovalle S.A.S en la ciudad de Cali, dará resultados positivos si se cumplen la proyecciones dadas en el proyecto, además

de la investigación que se hizo, como se puede analizar en el flujo de caja, donde vemos el valor del balance del proyecto donde el valor tiende a pasar de negativo a positivo, brindando un valor final positivo en el quinto año de \$15.132.808, además la tasa interna de retorno es de 16.72% siendo una tasa altamente positiva para la empresa Innovalle S.A.S, el valor presente neto que se presentó en la organización fue un valor positivo por el monto de \$9.528.304 el cual es muy conveniente para Innovalle S.A.S, también se debe tener en cuenta que la tasa mínima de retorno es del 8.5%, se tomo este valor porque se debe tener en cuenta tanto la tasa que maneja los bancos, como el riesgo del país para poder poner una tasa mínima de retorno que sea favorable tanto para la empresa como para los inversionistas y así en la evaluación de viabilidad del negocio podemos ver que puede beneficiar al equipo de trabajo por brindar nuevos empleos, a los clientes porque se está apoyando al sector, al medio ambiente porque muchos de los servicios tienen conciencia de lo ecológico. Todo esto lo vemos en el modulo financiero y en el modulo de impacto del proyecto.

## **7.2. MERCADO**

**7.2.1 Análisis del Sector.** Colombia ha demostrado tener un sector creciente en el área de las consultorías y asesorías empresariales en estos últimos años, de esta forma las empresas del sector de consultorías están abarcando un amplio mercado, debido a la diversidad de áreas que tiene una empresa y además de las necesidades que ellas tienen, esta oportunidad se dio con el tiempo y con el esfuerzo del país, debido a esto, se está aprovechando los cambios positivos que ha tenido Colombia con los gobiernos que han subido en esta última década, haciendo que el país sea como la teoría del océano azul<sup>7</sup>, lleno de oportunidades tanto para inversionistas extranjeros, como los inversionistas nacionales, por esta razón empresas del extranjero especializadas en consultoría empresarial han venido para aprovechar este auge, y otros ya radican acá desde hace muchos años, asesorando y consultando empresas grandes del país, siguiéndolas en su evolución de crecimiento y además haciéndoles un acompañamiento durante todo su proceso, es por eso que Innovalle S.A.S quiere incursionar en el mercado, ya que es tan amplio que la empresa solo se quiere especializar en un solo sector que es el turístico, porque este mercado está muy desatendido por la competencia. Las empresas consultoras buscan cada día los mejores profesionales calificados para que presten estos servicios, los cuales son buscados por empresas con capacidad de invertir en mejoramiento, cada empresa

---

<sup>7</sup>CHANKIM, W. y MAUBORGEN, R., "La estrategia del Océano Azul", Grupo Editorial Norma, 1º edición en español ( 2005) pp. 6.

busca un estilo de trabajo que vaya con sus objetivos o metas, las empresas que buscan servicios de consultorías calificados y de calidad, también buscan precios a los cuales ellas se puedan adaptar, debido a que el mercado es muy competitivo. Además la competencia del sector tratan de buscar proyectos grandes con empresas de cierto tamaño y es por eso que las micro y la pequeñas empresas son desatendidas porque no tienen muchas veces la visión de crecimiento, pero Innovalle S.A.S tratará de brindarles esa visión que los microempresarios necesitan para expandirse en el mercado donde se encuentren. El mercado de las consultoras está bastante activo. Hay una buena demanda”, dice Jesús Salcedo, socio líder de la práctica de consultoría en Deloitte Colombia. Hay muchas compañías explorando opciones<sup>8</sup>. El sector como se ha podido analizar, tiene sus ventajas competitivas y no solo es un gran mercado para poder entrar a competir, sino que se puede hacer muchas cosas en los nichos donde uno se encuentra, además de

Otra tendencia clara en la industria es la mayor demanda por conocimiento específico en cada sector y por conocer qué pasa en el resto del mundo. Se ha pasado de un modelo de consultor generalista a uno muy preparado y especializado. El grueso de las empresas tiene una especialización. Hoy vemos compañías especializadas en comercio exterior, logística, lobby, fraude, manejo de crisis o sistemas de administración basadas en valor, como MeritumConsulting<sup>9</sup>

Se debe aprovechar el mercado y especializarse en algo específico y además brindar un valor agregado del servicio que llame la atención de estas Mipymes a las cuales Innovalle S.A.S se quiere dirigir, porque el diferenciador de plan del negocio es tener redes de contactos tanto nacionales como internacionales donde los clientes de Cali puedan interactuar en un círculo empresarial extenso, de empresarios con negocios exitosos y de esta manera poder intercambiar experiencias para mejorar en el nicho. Esto solo será con países latinoamericanos, para que la experiencia de países fuertes en cuestión de turismo en el nicho al cual Innovalle S.A.S va estar dirigido, refuerce este sector en Cali Colombia. También se tratara de crear un clúster donde los clientes se asocien y con aportes ayuden al nicho (hoteles, restaurantes, discotecas y bares) para que puedan adquirir servicios de asesoría con mayor facilidad y puedan capacitar a sus

---

<sup>8</sup>Indispensables para consultores [en línea]. Bogotá D.C Revista Dinero, 2008 [consultado 15 de Febrero de 2011] Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/administracion/estrategia/negocios/articulo/indispensable-para-consultores/69474>

<sup>9</sup>Empresarios de Conocimiento [en línea]. Bogotá D.C Revista Dinero, 2009 [consultado 15 de Febrero de 2011] Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/investigacion/articulo/empresarios-del-conocimiento/82074>



empleados con la mejor calidad posible. Innovalle S.A.S premiara a los asociados que con más puntos conseguidos por la adquisición de los servicios de asesoría empresarial y capacitaciones, hayan tenido la capacidad de haber subido las ventas y de mejorar la participación del mercado, donde hayan atrapado mayor parte de la torta de la competencia. Estos asociados ganadores tendrán la oportunidad de exponerse ante otros asociados contando el éxito de su mipyme además de la experiencia adquirida gracias las asesorías o consultorías prestadas por Innovalle y es por estos servicios sus metas y objetivos propuestos fueron alcanzados.

También se investigó respecto al sector turístico a nivel nacional y regional de país, se puede decir que el mercado turístico es creciente en Colombia y en la región vallecaucana, dando de esta manera a conocer estudios sobre el sector, identificando características y los factores más representativos en el mercado. Para ver cómo está el turismo en Cali debemos identificar lo más llamativo de la ciudad como son sus sitios culturales y religiosos, monumentos, gastronomía, la música, el clima, el hospedaje y otras variables eco-turísticas, también puede decirse que “Cali se distingue en Colombia como capital de la “rumba”, la fiesta callejera, el baile y la salsa.

Los caleños han desarrollado una cultura lúdica y hedonista, en armonía con el entorno natural y la vida campestre, esta ciudad tiene tantas zonas para que los turistas tanto extranjeros como nacionales visiten con los paisajes más hermosos y encantadores de la ciudad, ya que Cali cuenta con una historia de más de 476 años y diversidad de motivos para venir a conocerla. Cali es una ciudad de grandes espacios para el turismo y la recreación cuenta con estructuras antiguas, arquitectura de la época, muchos museos, la gastronomía que es única por su diversidad y mezcla de sabores tanto pacíficos como vallunos e internacionales, también conocida como la ciudad de la salsa mundialmente. La capital del Valle del Cauca es la tercera ciudad más grande de Colombia y la cuarta ciudad que más turistas recibe en el año, y abundan en ella las mujeres hermosas, los sitios de valor histórico y espacios para la diversión diurna y nocturna que hacen de ella una meca del turismo. Cali es uno de los principales centros económicos e industriales del país y el principal centro urbano, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano. Cali y el Valle del Cauca se identifican por su gastronomía tradicional, una cocina que fundada por las herencias española, indígena y africana, dando un sabor único<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup>Destino (Colombia/Valle del Cauca/Cali) [en línea]. Santiago de Cali Experiencia Colombia, 2011 [consultado 02 de Junio de 2010]. Disponible en Internet: [http://www.experienciacolombia.com/destino.php?Colombia=Cali\(Valle-del-Cauca\)&Santiago-de-Cali&destino=4](http://www.experienciacolombia.com/destino.php?Colombia=Cali(Valle-del-Cauca)&Santiago-de-Cali&destino=4)

Para la ciudad hay tres tipos de consumidores de turismo, están los mismos caleños, siguen los turistas nacionales y por lo último contamos al turista extranjero, este orden es para las empresas del sector que maneja cada especialidad en sus mercados, e Innovalle S.A.S debe de aprovechar esta oportunidad que se presenta y además debe abarcar de cada 10 empresas del sector por lo mínimo 3 empresas en sus mercados.

**7.2.2 Análisis del Mercado.** La manera de conocer el mercado es a través de una investigación de mercado o estudios relacionados con el tema, de todas formas, lo importante es saber si hay o no hay la información sobre el sector al cual se piensa dirigir, para el caso de Innovalle S.A.S se realizó un estudio por medio de encuestas para saber y tener en cuenta la competencia y el mercado. El mercado objetivo al cual se quiere dirigir Innovalle S.A.S está en el sector turismo; y estas empresas son: los bares, restaurantes, discotecas y hoteles de la ciudad de Cali. ¿Porque se escogió este tipo de mercado o segmento meta?, es debido a que estas empresas a veces no saben cómo crecer o si crecen no saben cómo sostenerse a través del tiempo. En Colombia

el sector de hotelería, bares, discotecas y restaurantes (excluyendo comercio) fue el sexto rubro de mayor crecimiento en la economía nacional con un 5,95%, lo cual se tradujo en ventas por \$6 billones. Las ventas también han aumentado de forma importante, pues según Gustavo Toro, presidente de la Asociación Colombiana de Restaurantes, Acodres, estas han venido creciendo un 6% anual desde hace unos cuatro años<sup>11</sup>.

Es un mercado que necesita de mucha atención en cuestión de asesoría o consultoría, para ayudarlas a organizarse mejor, y poder darles apoyo o seguimiento en su proceso de evolución, este sector por lo general tiene necesidades como cualquier otro tipo de empresa en general, además de que los dueños, socios, accionistas o administradores de este tipo de empresa o negocio siempre se preocupan por buscar formas de direccionarse hacia el crecimiento y hacia la calidad de los servicios prestados. Se mostrará a continuación el estudio

---

<sup>11</sup>Sector en Proyección [en línea]. Bogotá D.C SURA, 2010 [consultado 15 de Enero de 2011]  
Disponible en Internet: <http://www.sura.com/pec/Archivos/PDF/RestaurantesVFbannercrucigra.pdf>

realizado en el sector de turismo en la ciudad de Cali, para poder analizar los datos encontrados y de esta forma ver la viabilidad de la empresa Innovalle S.A.S.

La ficha técnica para poder saber cuántas mipymes debían ser encuestadas para la investigación del mercado se cálculo de la siguiente manera: conocemos que al mercado al cual Innovalle S.A.S se va a dirigir consta de un tamaño Poblacional (N) de 547 Mipymes donde no se incluyen PYMES, conocemos la desviación estándar ( $\sigma$ ) = (0.5) que no se calculo pero se tomo este valor porque es constante, la confianza (Z) = (1.96) también se tomo como una constante y el error muestral (e) = (0.09) es otro valor que se tomo como constante. La fórmula para hallar (n) es la siguiente:

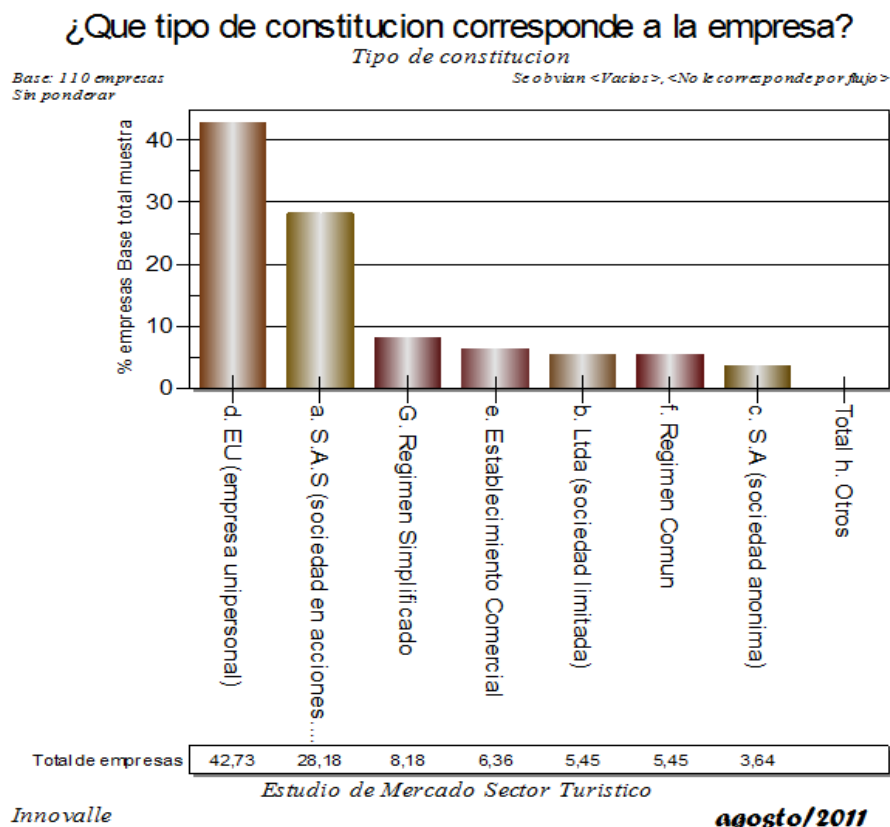
**Figura 1. Ecuación del Tamaño de la Muestra**

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

La fórmula para hallar el tamaño de la muestra (n) dio como resultado que se deben de encuestar alrededor de  $97.59 \approx 98$  Mipymes para tener un nivel optimo de encuestas. Pero a partir de este dato se encuestaron 110 para que el nivel de confianza fuera mucho más grande.

## Análisis de los Resultados

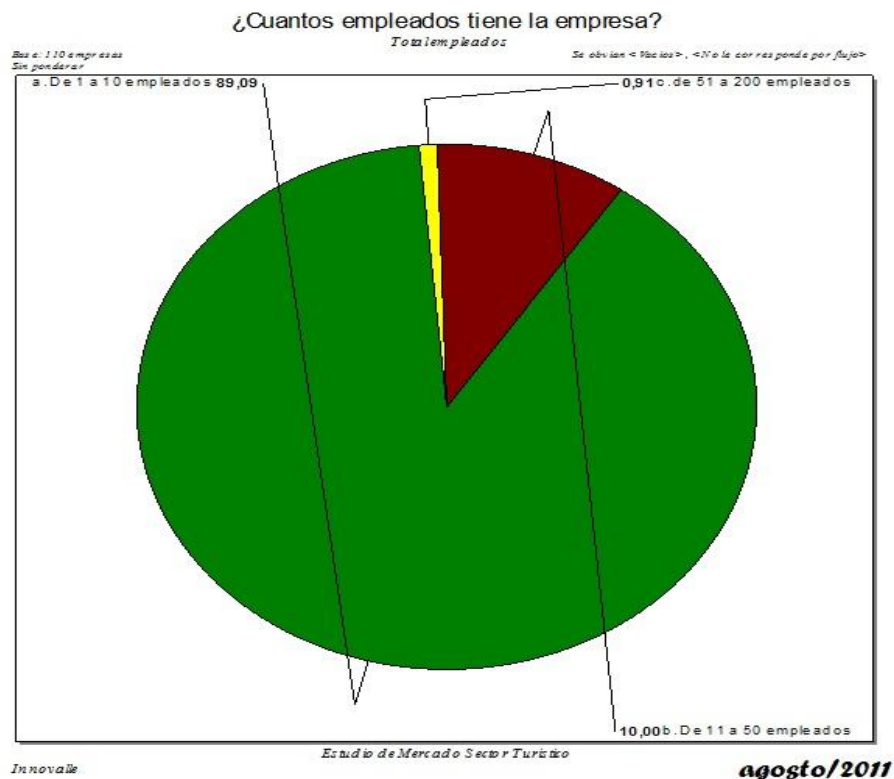
Figura 2. Qué tipo de constitución corresponde a la empresa



Fuente: Encuesta realizada por el autor.

**Análisis:** Como se vio en la investigación del mercado el 42.73% de las empresas constituidas son empresas unipersonales, lo que significa que la mayoría de empresas solo tienen un solo dueño y a veces administra su propio negocio, el 28.18% de estas empresas se constituyeron sociedades en acciones simplificadas por los beneficios que el gobierno otorgó a esta nuevo esquema de constitución de empresa y el 29,09% corresponde a otros tipos de constitución como son las sociedades limitadas, sociedades anónimas, régimen común, régimen simplificado y establecimiento comercial.

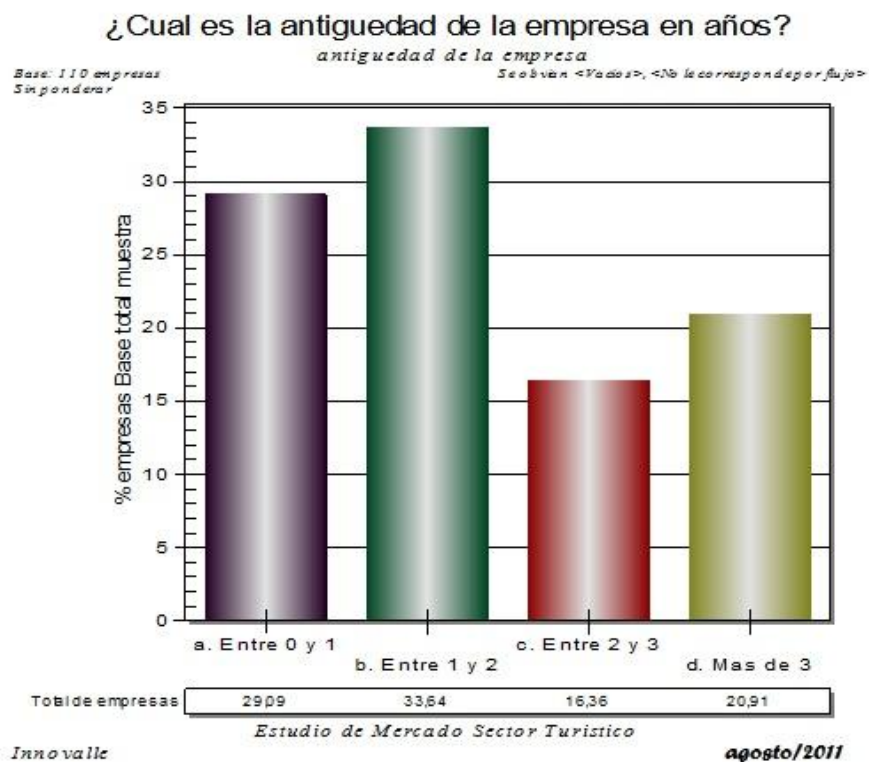
**Figura 3. Cuántos empleados tiene la empresa.**



**Fuente:** Encuesta realizada por el autor.

**Análisis:** El estudio dio un resultado de que el 89.09% son microempresa, lo que quiere decir que el número de empleados es inferior a 10 personas debido al tamaño del establecimiento, mientras que el 10% de los negocios encuestados son pequeñas empresas con un número superior a 50 empleados y solo el 0.91% de las empresas encuestadas era mediana con un número de empleados superior de 51 empleados.

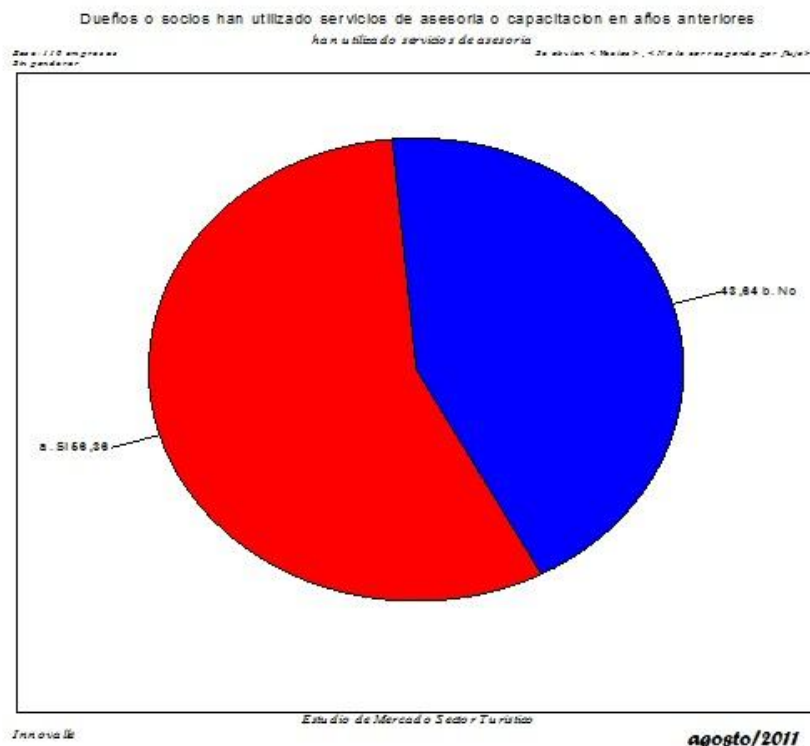
**Figura 4. Cuál es la antigüedad de la empresa en años.**



**Fuente:** Encuesta realizada por el autor.

**Análisis:** La trayectoria de las empresas a través del tiempo, ha demostrado que de las 110 empresas del estudio realizado el 29.09% son empresas nuevas que no han llegado al año aún y que tienen mucho proceso por mejorar, el 33.64% ha pasado la primera etapa y es sobrevivir el primer año, se han logrado sostener por estrategias que los dueños o administradores han podido hacer, el 16.36% son empresas que han tenido algún valor agregado que muchas empresas no logran tener y se han mantenido en el mercado obteniendo parte de la torta, el 20.91% de estas empresas han pasado por procesos de mejoramiento y han invertido en su crecimiento a través de su evolución.

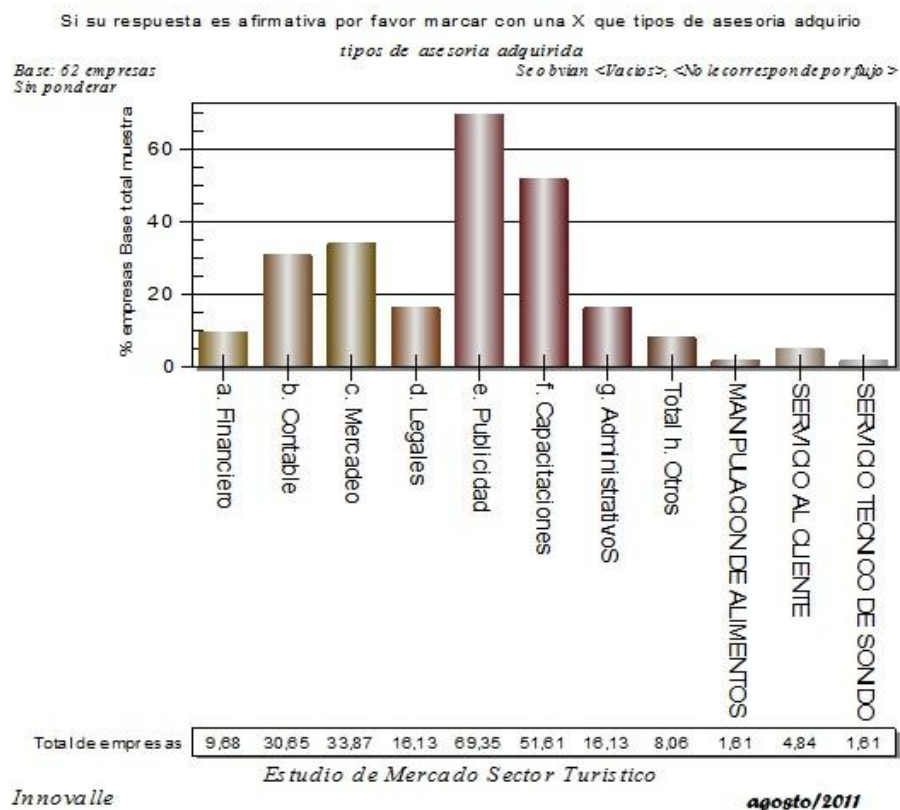
**Figura 5. Dueños o socios han utilizado servicios de asesoría o capacitación en años anteriores.**



**Fuente:** Encuesta realizada por el autor.

**Análisis:** El 66.36% de la empresas encuestadas dijeron si a la contratación de servicios de asesoría o capacitaciones para sus negocios, demostrando que si necesitan ayuda en su proceso de crecimiento y el 43,64% no se vieron interesadas en la adquisición de estos servicios por algún motivo económico.

**Figura 6. Tipos de Asesoría Adquirida**

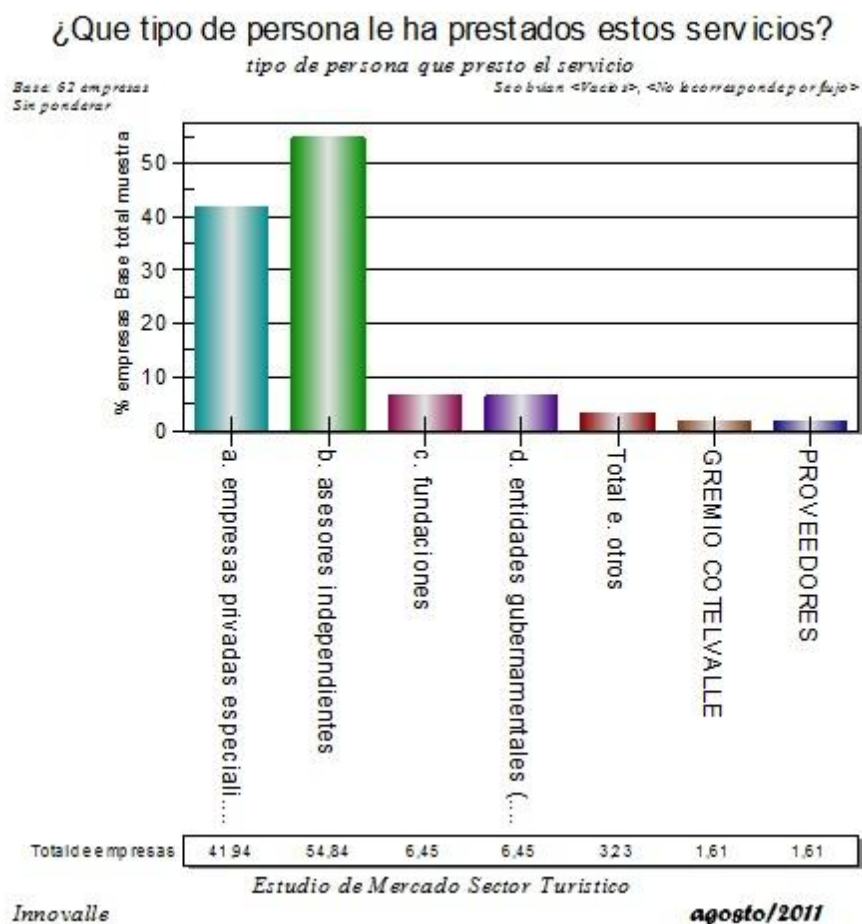


**Fuente:** Encuesta realizada por el autor.

**Análisis:** En este punto se analiza que este tipo de empresas utilizan con mayor fuerza 4 tipos de servicios que son la publicidad con el 69.35%, seguido de las capacitaciones con el 51.61%, el mercadeo en tercer lugar con el 33.87% y de cuarto lugar la contabilidad con el 30.65%, hasta el momento se ha analizado los servicios más fuertes pero también se ve una tendencia en estas empresas que están pidiendo un servicio que en las empresas grandes utilizan mucho y es el servicio al cliente aquí vemos que el 4.84% de las empresas encuestadas la utilizaron para tener un valor agregado a su negocio.



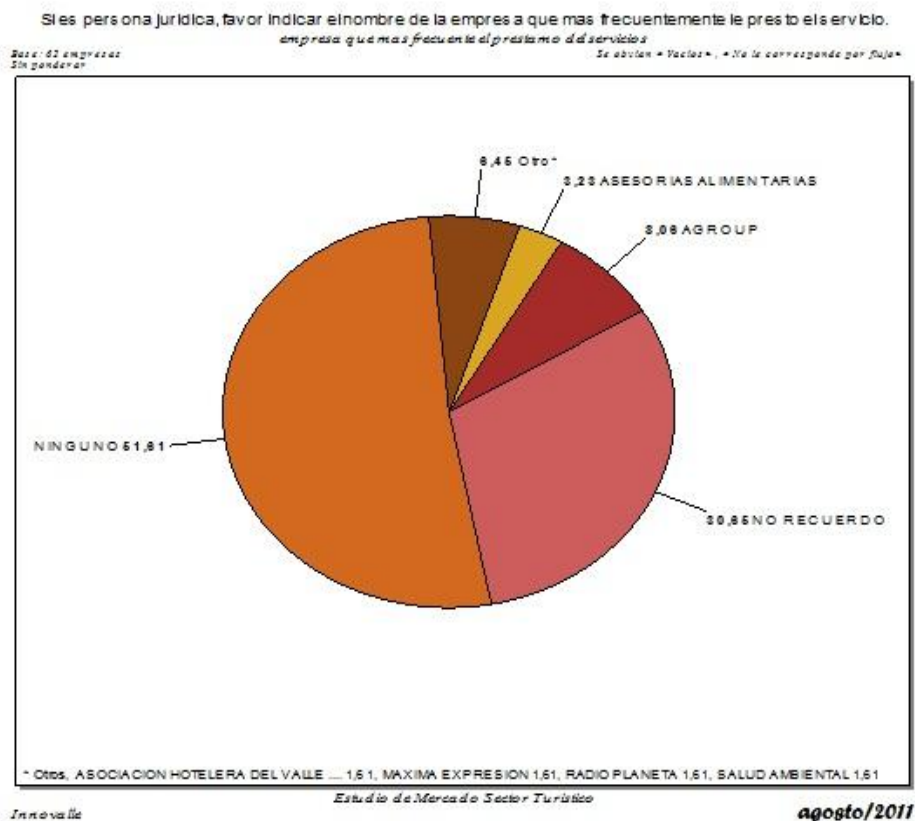
**Figura 7. Qué tipo de persona le ha prestado estos servicios?**



**Fuente:** Encuesta realizada por el autor.

**Análisis:** Los servicios prestados en su mayoría son representados por los asesores independientes con un porcentaje del 54.84%, las empresas privadas especializadas representan el 41.94% de los servicios prestados a este tipo de negocios, por lo que se analiza las empresas no tienen casi conocimiento de los otros medios que pueden utilizar para asesorarse o de consultoría para sus beneficios.

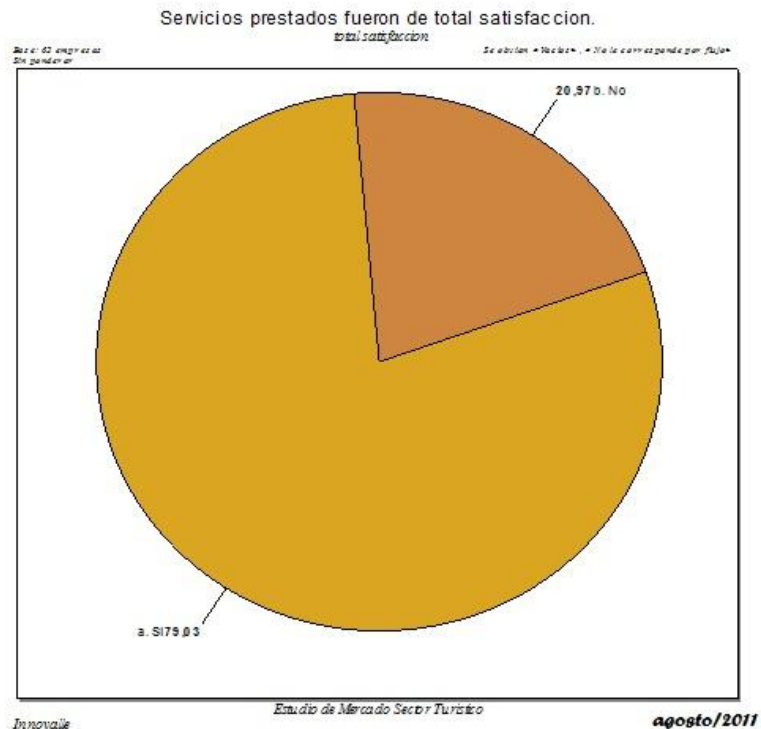
**Figura 8. Empresas que más frecuentemente prestaron servicios**



**Fuente:** Encuesta realizada por el autor.

**Análisis:** El estudio dió un resultado negativo en la recordación de las empresas que prestaron el servicio, ya que el 30.65% no recordaron el nombre de la empresa la cual le prestó el servicio si era bueno o malo, el 51.61% saltaron el paso porque no habían adquirido ningún servicio con empresas privadas, el 8.06% recordaron la empresa A. Group S.A.S de la ciudad de Cali, 3.23% recordaron la empresa asesorías alimentarias empresa también caleña, y el resto de porcentaje que es el 6.46% fueron empresas recordadas solo por un solo cliente. Se debe tener en cuenta la empresa A. Group S.A.S ya que es una empresa que tiene conocimiento de algunas empresas del sector y podría ser una competencia directa para Innovale S.A.S.

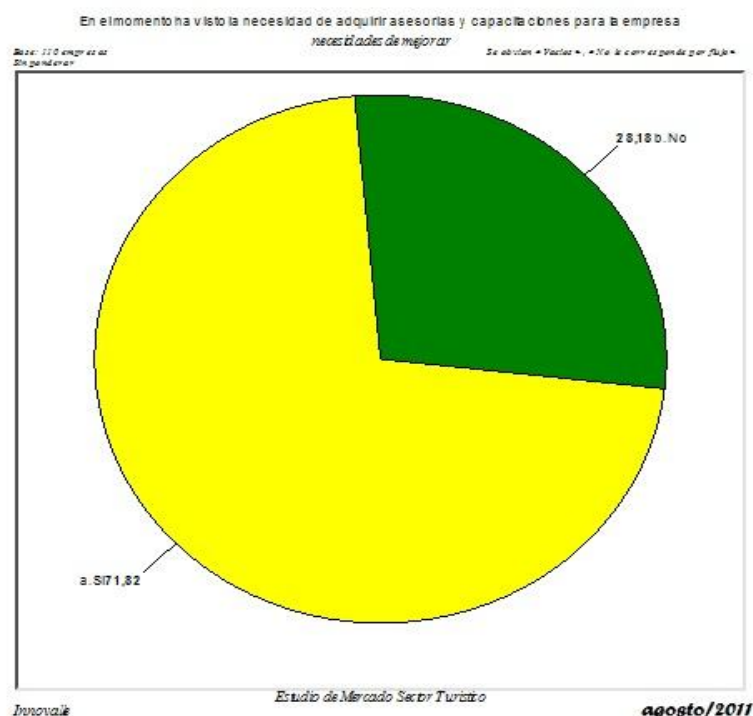
**Figura 9. Satisfacción de los servicios prestados**



**Fuente:** Encuesta realizada por el autor.

**Análisis:** El 79,03% de los servicios prestados por las anteriores empresas o personas fueron satisfactorios y los clientes quedaron contentos y con ganas de adquirir a futuro más servicios que los ayuden a progresar en su trayectoria como empresa y a crecer en el mercado o sector donde se encuentran, mientras que el 20,97% no gustaron de los servicios por motivos varios, pero adquirirían de nuevo algún servicio que de verdad los ayuden donde necesiten mejorar o agregar algún valor agredo a su negocio.

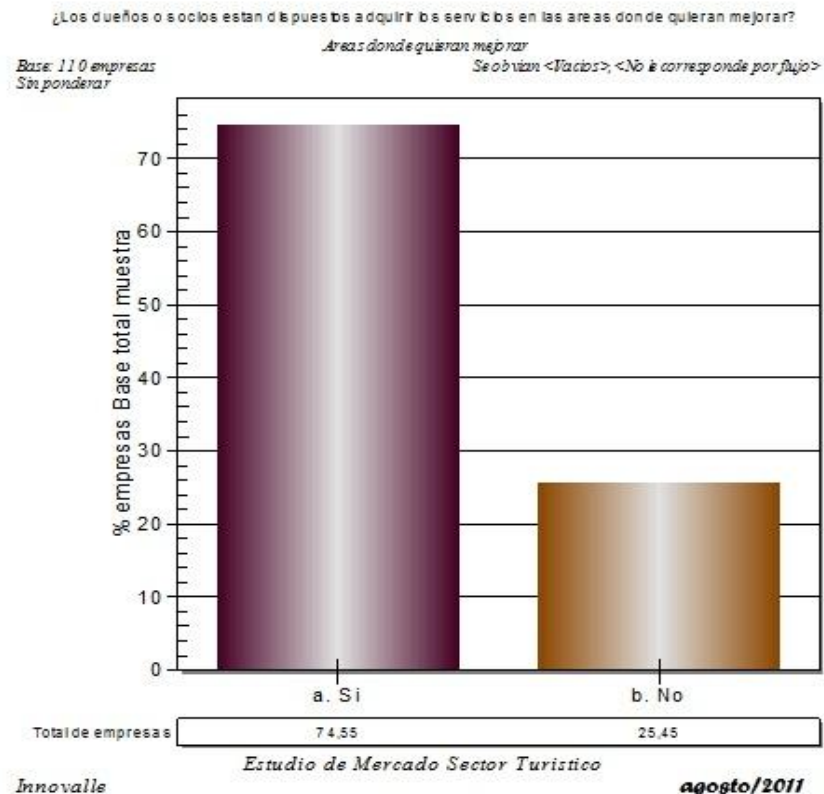
**Figura 10. Ha visto la necesidad de adquirir asesorías para la empresa**



**Fuente:** Encuesta realizada por el autor.

**Análisis:** Las empresas del sector con un 71,82% han visto la necesidad de mejorar las áreas donde requieran más atención y además las ayuden a sobre salir ante la competencia y de esta manera crecer constantemente, mientras que el 28,18% no están interesadas o ya han adquirido servicios de asesoría, en el cual han satisfecho las necesidades que anteriormente tenían y piensan que con eso ya son autosuficientes.

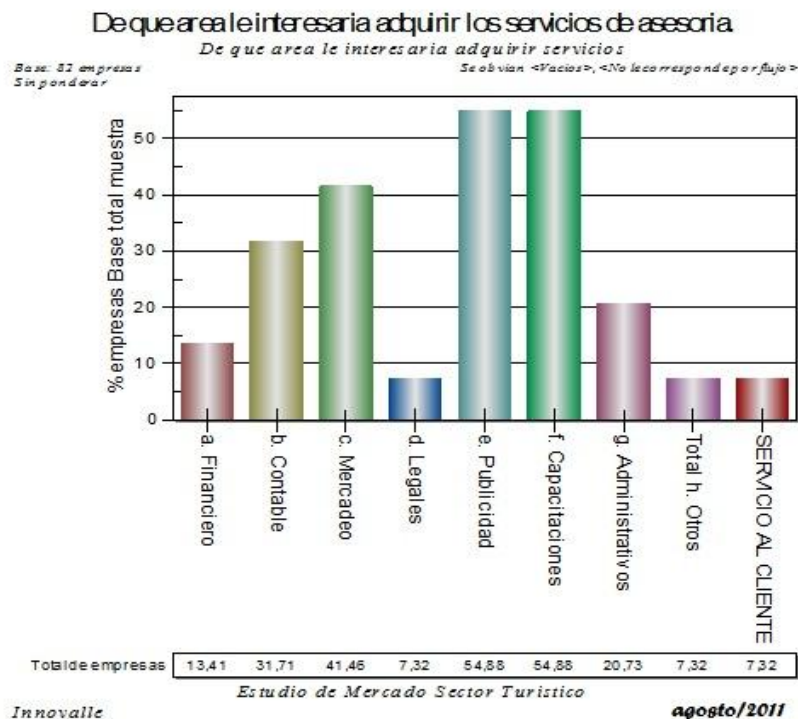
**Figura11. Los dueños o socios están dispuestos a adquirir los servicios en las áreas donde quieren mejorar?**



**Fuente:** Encuesta realizada por el autor

**Análisis:** El 74.55% están dispuestos a adquirir los servicios necesarios para el progreso de sus empresas en las áreas que sean necesarias y además los servicios que sean necesarios también, mientras que el 25.45% no están interesados en ningún servicio por motivos varios (costos, miedo, precavidos con sus negocios, no les interesa, etc.). Hay una gran oportunidad de crear una campaña para que los negocios micro entiendan la importancia de progresar y de mejorar sus negocios para competir con empresas más grandes y más competitivas teniendo herramientas que las ayuden a crecer en el tiempo.

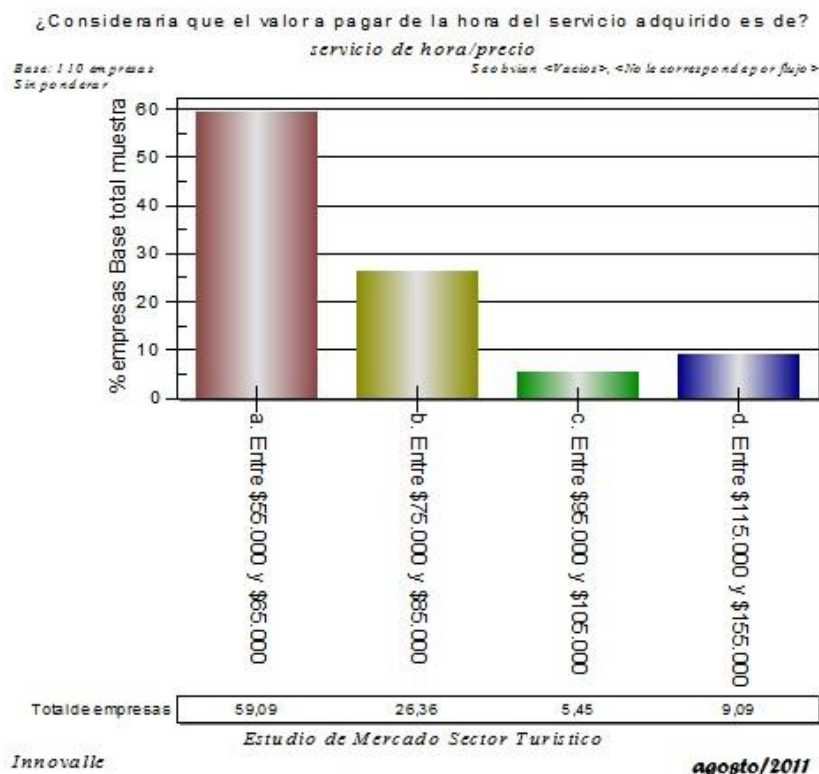
**Figura 12. De qué área le interesaría adquirir los servicios de asesoría.**



**Fuente:** Encuesta realizada por el autor

**Análisis:** Las Mipymes piden un servicio más que otros, es porque saben que necesitan mejorar en algún área o porque no sean asesorado en que es lo que realmente necesita para reforzarse más, en este punto se analiza que la publicidad y las capacitaciones son las que mandan en estas empresas con un 54,88% cada una y los otros servicios que siguen son el mercadeo con el 41,46%, la contabilidad con el 31,71% dando como resultado una gran oportunidad para Innovalle de encargarse con buenos servicios y buenas estrategias de captación de clientes en este sector, y como también se puede analizar en otros servicios, esta servicio al cliente con el 7,32% que aunque tenga un crecimiento pequeño puede ser una tendencia significativa para abrir un nuevo mercado relacionado a este tema.

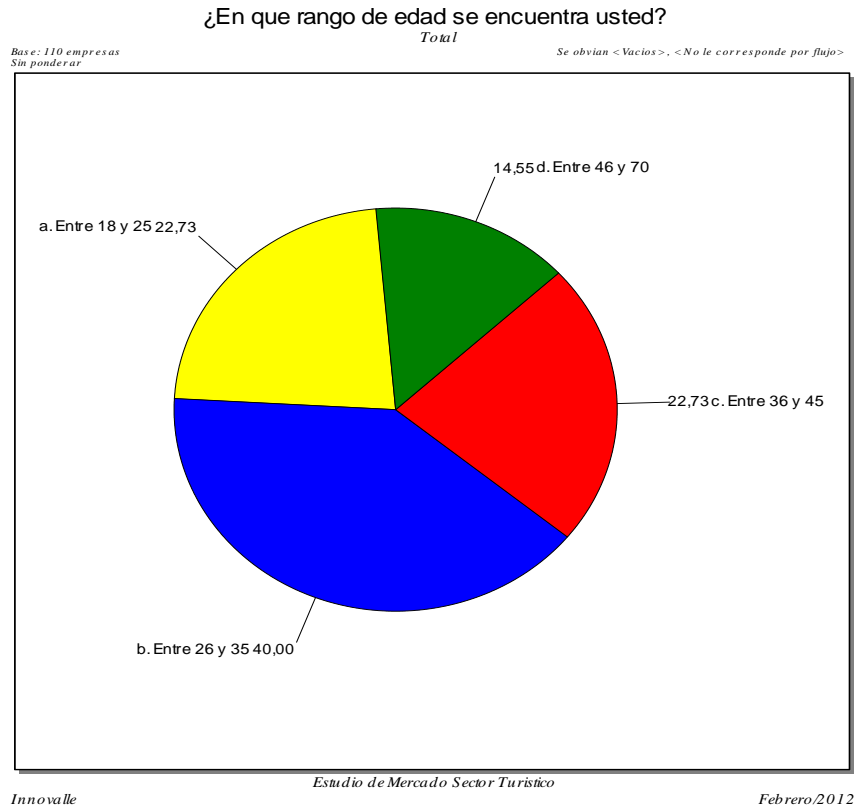
**Figura 13. Valor a pagar por hora de servicio adquirido.**



**Fuente:** Encuesta realizada por el autor

**Análisis:** En este punto se analiza los costos que podrían tener las mipymes, para contratar un asesoramiento y de esta manera llegar a resolver algún problema. el 59,09% está dispuesto a contratar la hora si estos servicios tienen un valor que este entre \$55.000 y \$65.000 pesos, el 26,36% que ya han contratado anteriormente servicios de esta categoría están dispuestos a pagar entre \$75.000 y \$85.000 pesos, un grupo de empresas del 5,45% están dispuestos a pagar entre \$95.000 y \$105.000 pesos y por último el 9,09% de las mipymes están dispuestos a pagar entre los valores de \$115.000 y \$155.000 pesos, todas las empresas buscan servicios de calidad y con resultados y por esta razón se analizaran estos valores para poderles brindar la mejor ayuda que ellos puedan necesitar.

**Figura 14. En qué rango de edad se encuentra usted?**



**Fuente:** Encuesta realizada por el autor

**Análisis:** El 40% de los encargados de estos negocios están en un rango de edad entre los 26 y 35 años, hay dos rangos que comparten el mismo porcentaje de la torta con el 22,13% que son las personas que tienen entre 18 y 25 años y los de 36 y 45 años, por último el 14,55% de estas personas encargadas de negocios de este sector tiene entre 46 y 70 años.



Esta ciudad multicultural que cuenta con demasiadas atracciones turísticas, tiene una zona rural extensa y bellísima. Todos los festivales que se están realizando como; el Festival de Música del Pacífico, Festival Mundial de Salsa, I Festival Internacional de Cine son una muestra de las expresiones que generan turismo, por eso podemos decir que en Cali se está recuperando el tejido social y reactivando el turismo, manifestó el Viceministro de Turismo, Oscar Rueda García<sup>12</sup>.

Esto da a entender que la ciudad está en un crecimiento constante en el sector turístico con apoyo de la alcaldía municipal y de la gobernación del valle del cauca, además de otras entidades gubernamentales que están relacionado con el tema del turismo, hay que tener en cuenta que Cali tiene un promedio de 231 restaurantes en zonas exclusivas sin contar todos los restaurantes de la ciudad, un promedio de 103 hoteles de la categoría que Innovalle busca brindarle sus servicios, un promedio de 145 entre bares y discotecas que tiene la categoría de clientes potenciales en sitios tanto en el norte y sur de la ciudad. Estudios encontrados muestran como la inversión de extranjera directa invirtió en el país US\$1.049 millones solo en el sector Comercio, Restaurantes y Hoteles durante el 2008, lo que se presentó el 14.6% del total de IED en Colombia<sup>13</sup>.

Esto motiva al sector de las consultorías en adquirir más y más clientes en asesoramiento empresarial, ya que tienen capital para invertir en servicios y de esta manera proyectarse en un mercado más competitivo a medida que vayan introduciéndose empresas emergentes en el nicho donde se encuentren, por esta razón Innovalle S.A.S mira hacia un sector que tiene muchos clientes potenciales desatendidos por el sector de consultoría y llegara a estos negocios de una manera que la empresa será recordada por ellos, ya que como se analizó anteriormente muchos de estas personas no recuerdan la empresa y así hacer una estrategia de posicionamiento de marca que es Innovalle S.A.S. La Cámara de Comercio de Cali en el 2010 tuvo un promedio de 63.368 empresas nuevas, inscritas en ese periodo, además en ese mismo año de esas empresas, el 8.41% de esos negocios representados por 5.331 empresas nuevas, están en el sector

---

<sup>12</sup>En Cali se está reactivando el turismo: Viceministro Oscar Rueda García [en línea]. Santiago de Cali, Alcaldía Municipal Santiago de Cali, 2010 [consultado 15 de Enero de 2011] Disponible en Internet: <http://www.cali.gov.co/sil/sil.php?id=17874&letra=E>

<sup>13</sup>The World Investment Report 2008 [en línea]. Suiza UNCTAD, 2009,2010 [consultado 20 de Julio de 2010] Disponible en Internet: <http://www.unctad.org/SearchCenter/Pages/Results.aspx?sq=1&k=World%20Investment%20Report%202008>

de Hotelería y Turismo, esto se analiza en la siguiente Tabla, se ve como están repartidos este sector por tamaño de empresa mas no dice los nichos a los cuales están dirigidos.

### **Cuadro 1. Resumen del Registro Mercantil**

CAMARA DE COMERCIO DE CALI						
CUADRO RESUMEN DEL REGISTRO MERCANTIL						
TOTAL EMPRESAS POR SECTOR TAMAÑO DIC 1/ 2010						
SECTOR	GRANDE	MEDIANA	MICROEMPRESA	NO CLASIFICADA	PEQUEÑA	TOTAL
Hoteles y Restaurantes	2	26	5181		122	5331

**Fuente: Cámara de Comercio Cali**

El mercado al cual Innovalle S.A.S dirigirá su fuerza de ventas esta categorizado en 130 restaurantes de nivel gourmet<sup>14</sup>, 167 establecimiento de alojamiento categoría hoteles, hostales, aparta hoteles y residencias<sup>15</sup>, y 250 establecimientos entre bares y discotecas de la ciudad de Cali. Este sería el sector primario y que Innovalle S.A.S debe de acaparar ante la competencia.

**7.2.3 Análisis del Consumidor/Cliente.** Cuando las empresas realizan su estudio del perfil del consumidor se dan cuenta que corresponde a un elemento clave para las ventas de sus productos/servicios, sin embargo no identifican con exactitud cuál es su perfil ideal; ya que al encontrar el mercado meta o target, deben de estar en constante innovación de sus P/S, por consecuencia de tener un mercado tan cambiante, lo cual influye en el comportamiento del perfil del su consumidor. Por lo tanto las empresas deben de ser muy proactivas y adelantarse a los hechos, ahora se definirá el perfil del consumidor de Innovalle S.A.S, una empresa que presta un servicio a otras empresas brindando soluciones integrales e innovadoras por medio de experiencias empresariales y grupos especiales, para esta búsqueda se utilizó algunos ítems que ayudan a llegar al cliente ideal. Como el sector turístico de Cali comprende gran cantidad de entidades se estableció que es muy grande, así que Innovalle S.A.S segmentó los objetivos del mercado sacando 4 grupos específicos como: Bares, Discotecas, Restaurantes y Hoteles de la ciudad; después de encontrar estas áreas se identifican que sean Mipymes

<sup>14</sup>En la cocina de los restaurantes caleños [en línea]. Bogotá D.C Tiempo, 2010 [consultado 3 de Marzo de 2011] Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7690151>

<sup>15</sup> Hoteles en Cali Colombia, hicieron su propia feria [en línea]. Santiago de Cali Globedia, 2011 [consultado 10 de Marzo de 2011] Disponible en Internet: <http://co.globedia.com/hoteles-cali-colombia-hicieron-propia-feria>

ubicadas en los sectores más comerciales de la ciudad, sectorizados de la siguiente manera: La carrera 66 (entre la calle 5 y la calle 13), La avenida 6 (antigua zona rosa), El barrio Granada, El barrio el Peñón, El barrio San Antonio, El Parque del Perro, alrededor del monumento El Gato del río, en el centro de la ciudad, principales centros comerciales (Unicentro, Chipichape, Palmetto, Jardín Plaza, Cosmocentro, Centenario, Único, Río Cauca, Premier el Limonar), El barrio Ciudad Jardín, La calle 9 (entre la carrera 66 y carrera 44), La Avenida Roosevelt (entre la calle 5 y la carrera 41), estos son los sectores relevantes donde se pueden localizar las Mipymes a las que Innovalle desea ofrecer y prestar sus servicios de asesoramiento empresarial. Respecto a su permanencia en el mercado estas empresas pueden estar constituidas y llevar una trayectoria significativa o pueden ser proyectos de plan de negocio con el ideal de constituirse en una sociedad jurídica o una empresa familiar de altas proyecciones, teniendo en cuenta también que se desarrollen en un nivel socioeconómico de estrato 3 en adelante, la idea es que estas Mipymes tengan visión de crecimiento y progreso, y que puedan tener una adaptabilidad al cambio con cualquier variable en su mercado o sector.

Muchas actividades de consumo están ritualizadas, los rituales de consumo se definen como un tipo de actividad expresiva, simbólica, elaborada en base en múltiples comportamientos que ocurren en una secuencia determinada y que se repiten con el tiempo. El comportamiento ritual se escribe y actúa dramáticamente, y se lleva a cabo con formalidad, seriedad e intensidad interna<sup>16</sup>.

Para los servicios prestados por la empresa Innovalle S.A.S, se puede decir que los rituales de compra o de consumo se pueden presentar por factores de cada empresario del sector turístico (Bares, Discotecas, Restaurantes y Hoteles) viendo la necesidad de mejora en las áreas desfavorables o con poca fuerza en la organización y además la competencia se está aprovechando la debilidad que tienen estos empresarios en el momento, entonces ellos deben contrarrestar de la manera rápida y eficaz, utilizando herramientas, el conocimiento y la experiencia de Innovalle S.A.S.

Este es el momento del primer acercamiento que tienen las empresas con la compañía, cuando se acercan a pedir una cotización por medio de la cual se persuade este cliente, enseñándole los beneficios que Innovalle le brinda, su valor agregado, la participación del equipo de trabajo, se identifican afinidades que puede tener la empresa con sus negocios, si la empresa hace eventos con

---

<sup>16</sup>BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W. y ENGEL, James J. "Comportamiento del Consumidor", Thomson, 9º Edición (Junio del 2003), pp. 554.

frecuencia o activaciones de marca para su reconocimiento también es el momento en que buscan a Innovalle para ayudarles con sus requisitos.

También si las Mipymes del mercado quieren asesorías en áreas más complejas donde su rentabilidad es más baja, dado por el nivel de trabajo extenso en un proceso operativo o administrativo, eso hace que el seguimiento con las asesorías sean de mayor impacto, debido al tipo de proyecto que las Mipymes requieran. Los clientes potenciales que han visto la necesidad de adquirir el servicio lo han hecho por razones de necesidad y de mejorar sus negocios en áreas donde ven que necesitan fortalecer, pero los que no han visto esa necesidad es porque ven que su negocio lleva una trayectoria donde han invertido mucho dinero y otros porque ven que su negocio no tiene la necesidad de adquirir servicios donde les digan que deben hacer.

El consumidor está sujeto a muchas influencias que condicionan sus actos de consumo. Esas influencias pueden ser externas, que provienen del entorno, o internas, propias de los consumidores mismos. Este conjunto de influencias resulta fundamental para explicar el comportamiento de las personas, pues guardan una relación muy estrecha con sus necesidades, y lógicamente, con la forma de satisfacerlas<sup>17</sup>.

Por esa razón Innovalle trata con detalle las variables que pueden afectar el consumo de los servicios de asesoría, teniendo en cuenta los factores más relevantes que pueden tener las empresas del sector, ya que cada negocio es individual y además tienen su propia formación y características, se ha visto que los clientes potenciales pueden afectar el consumo del servicio por motivos de cultura, debido a que no están acostumbrados a adquirir este tipo de servicios para mejorar sus negocios o para saber en qué estado esta la Mipyme, pues, la superintendencia de sociedades dice que El 70% de las Mipymes son empresas familiares y el otro 30% pertenecen a empresas no familiares, esto afecta notoriamente el consumo del servicio, porque muchas veces las empresas familiares son muy esquivas con la información interna de la empresa y eso hace que el grado de negociación sea muy alto. El mercado de las asesorías y consultoría se dividen en tres grandes tendencias, las cuales se dividen en

**Trabajo multidisciplinario:** La primera tendencia es la necesidad de trabajar en equipos multidisciplinarios. La especialización ha sido desde siempre una condición necesaria para los consultores...

---

<sup>17</sup>GRANDE, Esteban Ildelfonso. "El Consumo de la Tercera Edad", Esic Editorial, 1° Edición (2002) pp. 223.

**Internacionalización:** Otra tendencia marcada en la consultoría es la internacionalización. Ya no se trata solo de hacer trabajos de comercio exterior, sino de elaborar estudios en otros países...**Nuevos mercados:** La tercera tendencia importante para la consultoría está en la apertura de áreas nuevas de trabajo. Los especialistas en temas financieros y los economistas, por ejemplo, tienen un campo enorme para participar en los arbitramentos de los tribunales de las cámaras de comercio<sup>18</sup>.

Las empresas siempre están en busca de nuevas soluciones para el mejoramiento de sus negocios.

**7.2.4 Análisis de la Competencia.** Antes de enfrentar el mercado además de estudiarlo detalladamente, es de vital importancia saber y reconocer con quien se enfrenta la empresa, quienes son los que están sobresaliendo y posicionándose en el mercado al que la compañía desea llegar; en este caso la idea es identificar cuáles son las empresas que están cautivando al sector, que herramientas y valores les están ofreciendo a las mypes, de esta manera estar preparados y atentos para enfrentar la competencia, mejorando el servicio, diferenciando los valores para lograr superarlas.

Algunas competencias pueden resaltar por llevar en el mercado más de 15 años, ofreciendo servicios de asesorías empresariales, sin embargo también existen las más pequeñas que están en proceso de desarrollo pero no dejan de ser importantes para empezar a estudiarlas.

Después de algunas investigaciones se destacaron varias de las organizaciones que operan en el sector de consultorías y asesorías empresariales que ofrecen servicios similares a Innovalle, como: ASP Consultoría Gerencial, CMC International, Compromiso Empresarial, Ernst &Young, Gaviria y Asociados su Aliado Estratégico, KPMG Colombia, MRD Accountants and Consultants S.A, Matiz & Asociados Asesoría Empresarial LTDA, ODEI Consultores Gerenciales, Price WaterhouseCoopers Colombia, Fundación Coomeva, Fundación Carvajal, Comfandi Emprendimiento, Sena y el Sistema Nacional de Apoyo y promoción de las Mipymes, la Universidad Autónoma de Occidente, la Universidad Pontificia Javeriana de Cali y la Universidad Icesi, entre otras.

---

<sup>18</sup> Como se debe hacer consultoría hoy [en línea]. Bogotá D.C, 2010 [consultado 20 de Noviembre de 2010] Disponible en Internet:<http://www.dinero.com/negocios/articulo/como-debe-hacer-consultoria-hoy/104436>

Teniendo ya la referencia de las empresas que operan en el mercado objetivo, se realizó un estudio más detallado que arrojó las características suficientes para identificar cuales compañías corresponden a las competencias más directas y que las puede hacer distintas a Innovalle, en la evaluación se organizaron 4 categorías, en la primera se destacan las empresas de carácter nacional e internacional con extenso recorrido, experimentadas, de alto nivel y gran número de clientes tanto a nivel regional como nacional e internacional estas corresponden a: CMC International, Ernst &Young, KPMG Colombia, MRD Accountants and Consultants S.A, ODEI Consultores Gerenciales y PriceWaterhouseCoopers Colombia. En la segunda categoría se identifican entidades que ofrecen sus asesorías solo a nivel regional tales como: ASP Consultoría Gerencial, Compromiso Empresarial, Gaviria & Asociados su Aliado Estratégico y Matiz & Asociados Asesoría Empresarial LTDA, este grupo además de ser netamente regionales cuentan también con un amplio recorrido en el sector de asesoramiento empresarial, poseen buenas e importantes cuentas como clientes y finalmente se acercan más a los objetivos de Innovalle S.A.S, el siguiente grupo es el número tres, corresponde a las fundaciones o institutos, estas son de carácter importante, ya que es su mayoría se relacionan con entidades grandes como las fundaciones de; Carvajal, Comfandi y Coomeva, estas brindan apoyo tanto a emprendedores como a empresas que necesitan de asesoría empresarial, ya sea para su formación como para su crecimiento, este tipo de empresas compiten entre sí, ya que su grupo objetivo son las Mipymes de la región, su interés no está en buscar empresas con experiencia sino emprendedores a quienes puedan apoyar para mejorar y/o crecer, por ultimo esta la cuarta categoría correspondiente a las instituciones como universidades, de título profesional, especialista, técnico o tecnólogo como: El Sena, el Sistema Nacional de Apoyo y promoción de las Mipymes, la Universidad Autónoma de Occidente, la Universidad Pontificia Javeriana de Cali y la Universidad Icesi, también se caracterizan por tener grandes proyectos de asesoramiento empresarial en la ciudad de Cali y en la región.

En el sector de las consultorías no se encuentran agremiaciones o asociaciones entre éste tipo de empresas, ya que son muy competitivas entre sí, existen alianzas estratégicas con empresas de otros países, pero en el país no existen asociaciones de este tipo. El costo del servicio de asesoría de Innovalle S.A.S se cuantificó de la siguiente manera: los costos fijos mensuales donde incluyen nomina y parafiscales por el valor de \$3.410.383 pesos, arrendamiento tiene un valor de \$1.100.000 pesos, servicios públicos por el valor de \$289.500 pesos, telefonía e internet \$120.000 pesos, con un costo fijo mensual de \$4.919.883 pesos, y el costo variable por servicio de la hora prestada (asesor) tiene un costo de \$32.360 pesos.

Los servicios sustitutos que se encontraron en el mercado son los softwares que brindan toda la información que necesitan las empresas respecto a de todas las áreas, tanto de alto nivel como operativos, en el mercado se destacan varios tipos de entidades que brindan estas tecnologías como: Oracle y SAP, pero estas tecnologías están dirigidas a un mercado de empresas más grandes y los costos de estos programas son demasiado elevados para cualquier Mipyme, por consiguientes se dice que no son una gran amenaza.

#### 7.2.4.1 Matriz de Competencias

**Cuadro 2. Matriz de Competencia**

Innovalle S.A.S	Fundación Coomeva	A. Group S.A	Tipo de trabajo	Precio promedio del mercado
\$ 60.000	\$70.000	\$75.000	X hora	\$68.333
10% sobre el monto del proyecto	Dependiendo del estudio del proyecto cobran el monto	Depende del tipo de empresa y de su tamaño se cotiza.	X proyecto	No se define el monto porque cada empresa maneja distintos precios

**Análisis:** La imagen de la competencia ante los clientes, se hará de acuerdo a las siguientes categorías evaluadas anteriormente, a las empresas más relevantes de cada grupo o categoría se le hará un análisis para identificar como se encuentran en el mercado, para la categoría 1: se escoge la empresa PriceWaterhouseCooper, ya que tiene una trayectoria en el país de 64 años en el mercado, y las empresas grandes y medianas buscan los servicios de empresas con experiencia y reconocimiento. Para la categoría 2: la empresa es Agroup S.A, debido a que la investigación de mercado se hallaron varias empresas que abrían adquirido los servicios con ella y porque también lleva una trayectoria muy significativa en el sector, pero sus clientes ya lo reconocen por su alta experiencia, además de sus logros y metas alcanzadas en la trayectoria en que llevan como empresa, es que tienen un buen posicionamiento en el mercado. En la categoría 3 se seleccionó la Fundación Coomeva, ya que con sus proyectos de asesoría a las empresas emergentes brindan mayor facilidad tanto en el apoyo empresarial como el apoyo financiero de la organización, otorgando microcréditos empresariales. Por último en la categoría 4 se escogió el Sena, una entidad que tiene una rama prestadora de servicios de asesoría, capacitación y consultoría de empresas

nacionales que brinda beneficios como concursos para financiamiento de la empresa en el sector donde se van a desempeñar. Muchas empresas de la región son apoyadas por esta entidad además de tener un alto posicionamiento en el mercado.

Logos de las competencias evaluadas:

**Figura 15. Fundación Coomeva**



**Figura 16. Sena Emprendimiento**



**Figura 17. A. Group S.A**





**Figura 18. PWC**



Cuando se indagó en cada una de las entidades mencionadas anteriormente se destaco que además de tener una amplia cobertura de sectores de negocio en el mercado, solo una trabaja para el sector al que Innovalle desea alcanzar como, Gaviria & Asociados que están introducidos en el sector del turismo, sin embargo el sector es muy amplio y no se especializa para saber cuáles son sus clientes y cubrir necesidades específicas, como lo hace Innovalle S.A.S que estableció un segmento meta muy definido, las Mipymes (Bares, Discotecas, Restaurantes y Hoteles) de la ciudad de Cali.

La competencia también tiene sectores como el Industrial, Textil, Gubernamental, Comercial, Fundaciones, Servicios, Construcción, Banca entre otros sectores del país y de la región, muchas de estas empresas de asesoría tienen conocimiento en todo estos sectores y tienen grandes experiencias con sus clientes. Tabla comparativa de los servicios de la competencia más directa, frente a Innovalle sacando los valores diferenciales.

**Cuadro 3. Análisis de Competencia.**

ANÁLISIS DE COMPETENCIA			
FACTOR DE COMPETENCIA	Innovalle S.A.S	Gaviria & Asociados	ASP Consultoría gerencial
Posicionamiento	0,1	0,4	0,4
Valor Agregado	0,5	0,2	0,2
Target	0,5	0,5	0,5
Tipo de competencia / Amenaza	0,3	0,5	0,4
Presencia de Marca en Medios	0,5	0,5	0,5
Edad de la Marca	0,1	0,5	0,5
Precios	0,5	0,4	0,4
Canales distribución	0,5	0,5	0,5
Cobertura geográfica	0,5	0,5	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>3,5</b>	<b>4,0</b>	<b>3,9</b>

**7.2.4.2 Análisis de la Matriz de la Competencia y sus Servicios.** El cuadro comparativo está calificando los componentes diferenciadores de la competencia frente a Innovalle, enumerando el valor más bajo en 0,1 y el valor más alto 0,5. Haciendo toda la relación se demuestra que el resultado de la sumatoria de cada uno de los puntos, muestra el valor equivalente al nivel de su posicionamiento en el mercado. Aquí se evidenció que el nivel que alcanzó Innovalle no está tan distante del nivel de la competencia, no hay tanta desventaja siendo esta una nueva empresa que empieza a conquistar el mercado. Así que siendo Innovalle una compañía emergente en proceso de desarrollo cuanta con factores relevantes para entrar a competir.

## **7.2.5 Estrategia de Mercadeo**

**7.2.5.1. Concepto de Producto o Servicio.** Específicamente Corresponde a un producto intangible donde se le ofrece al cliente asesorías empresariales de carácter integral. Como muestra del mercado, en el sector de negocios de asesorías empresariales, se puede identificar que está muy limitado, son empresas que se especifican en atender un área empresarial para asesorar, es por esto que Innovalle S.A.S ofrece un servicio más amplio y completo en asesorías empresariales integrales en el sector turístico basado en la rama del eco-turismo, con una disposición completa por parte de los diferentes asesores de

la empresa abarcando las áreas tales como Administrativa, Mercadeo, Publicidad y diseño, Contable, Legal, Gestión humana y Procesos.

#### Cuadro 4. Portafolio

TIPO DE PROFESIONAL	ÁREA	SERVICIOS DE ASESORÍA ECOTURISTICOS
Administradores, Contadores y Economistas	ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creación de áreas y Mejoramiento de ellas</li> <li>➤ Direccionamiento estratégico</li> </ul>
Profesionales en mercadeo y Administradores	MERCADEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creación de estrategias</li> <li>➤ Investigación de mercados</li> <li>➤ Marketing Mix</li> </ul>
Diseñadores y Publicistas	PUBLICIDAD Y DISEÑO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Imagen corporativa</li> <li>➤ Campañas publicitarias</li> </ul>
Contadores	CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis financieros</li> <li>➤ Régimen tributario</li> </ul>
Abogados	LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asesoría legal empresarial</li> <li>➤ Constitución de empresas</li> </ul>
Psicólogos, Ing. Industriales y Administradores	GESTIÓN HUMANA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Solución de problemas del clima organizacional</li> </ul>
Ing. Industriales y Administradores	PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Logística</li> <li>➤ Costos</li> <li>➤ Manejo de inventarios</li> </ul>

- **Creación de áreas y mejoramientos de ellas:** Conocer la empresa desde su parte interna e identificar que mejoras se pueden hacer para aumentar los ingresos a través de los usuarios y brindarle a los dueños o socios de Mipymes opciones y herramientas para que puedan aplicarlas en sus negocios siempre con un esquema hacia el turismo y la ecología.
- **Direccionamiento estratégico Eco-turístico:** Llevar un acompañamiento con la empresa para que se pueda direccionar hacia unos objetivos y metas, a través de estrategias que mejoren el nivel de empresa tanto para los dueños como para los socios, llevando un seguimiento constante y riguroso para que

de esta manera se puedan renovar el direccionamiento estratégico cuando sea adecuado sin salirse de los parámetros del ecoturismo.

- **Creación de estrategias Eco-turísticas:** El grupo de mercadeo hace una investigación macro y micro del sector turístico del nicho de las Mipymes y de esa información, hace un análisis DOFA de la empresa, para poder saber qué estrategia le dan mayor beneficio a la organización tanto para sus ingresos como para su expansión y conocer un mercado no descubierto por la competencia en este mercado del turismo.
- **Investigación de mercados hacia el Eco-turismo:** Conocer de manera exhaustiva y profunda el sector turístico de la empresa en el nicho, con una investigación de mercados de esta manera brindarle al cliente la información necesaria para que sean proactivos y efectivos, así, poderse retroalimentar.
- **Marketing Mix basadas en Turismo:** Este es el estudio focalizado de las estrategias de ventas para el negocio o empresa, donde se revisan las 4P del mercadeo en relación con los requerimientos de la empresa y conseguir que de esta manera la misma pueda plantearse metas efectivas con bases en el turismo.
- **Imagen corporativa hacia el Eco-turismo:** Aquí se desarrolla un trabajo publicitario enfocado en la imagen, en cómo quiere reconocerse visualmente la empresa, y estar en el top of mine del consumidor, así también ganar reconocimiento y posicionamiento y conocerlos en el mercado por sus servicios de turismo y ecológicos tratando de utilizar productos menos dañinos y medio contaminantes para el medio ambiente.
- **Campañas publicitarias ecológicas y amigables con el medio ambiente:** Servicio de estrategias de medios, reconocimiento y posicionamiento para cualquier necesidad de la empresa, ya sea para hacer lanzamientos y darse a conocer o campañas para que el consumidor reconozca y apropie la marca que se está publicitando en un ambiente natural utilizando herramientas innovadoras en ambientaciones ecológicas.
- **Análisis financieros:** Estudio detallado de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras. La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a

profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa, todo esto basado en un esquema único de empresas del nicho donde Innovale S.A.S esta abarcando.

- **Régimen Tributario:** Ayudar a las empresas del sector, a través de herramientas tributarias para poder realizar sus impuestos y de esta manera contribuir con el IVA y no tener problemas con entes gubernamentales en cuestión de sus aportes.
- **Asesoría legal empresarial con relación al turismo:** Asesoramiento integral en aspectos tributarios, laborales, societarios y contractuales relacionados con el que hacer empresarial, espacios territoriales, requerimientos turísticos para la implementación de deportes turístico, entre otros.
- **Constitución de empresas dirigidas hacia un campo turístico:** Elaboración detallada de los requerimientos legales para la creación de una empresa ante las entidades gubernamentales requeridas, asesoramiento seguro y legal para cada uno de sus procesos de constitución, investigación legal del sector turístico, necesidades y requisitos para información y ayuda en el mercado del turismo.
- **Solución de problemas del clima organizacional:** localización de problemas internos de la empresa, realizando un estudio al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados y de esta manera poder hacer estrategias de crecimiento tanto interno como externo.
- **Logística en rutas turística:** Desarrollo de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución, nuestros profesionales están dispuesto a colaborar con todo lo necesario para crear rutas donde los clientes puedan aliarse con otras empresas del sector pero no están en sus nichos.
- **Costos:** estrategia para implementar valores en precios de venta y cualquier tipo de ingreso de dineros a la empresa de manera correcta, para el publico dependiendo del sector donde se encuentre y la calidad de servicio o producto

que se le brinde a los clientes y de esta manera saber cuáles son los costos directos e indirectos que se presentan.

- **Manejo de inventarios para restaurantes, hoteles, bares y discotecas:** Desarrollo de una buena gestión de procesos del producto o servicio más especializados para el sector turístico, entradas y salidas controladas con esquemas y herramientas para la facilidad y recolección de información. Es una medida crítica utilizada para poder aplicar en cada empresa del sector turístico al nicho donde pertenece. Si existe una mala gestión de inventario por parte de las Mipymes (hoteles, restaurantes, bares y discotecas), se puede dar lugar a importantes pérdidas financieras. Hay una serie de innovadoras soluciones de gestión de inventario de negocios que puede utilizar el propietario para mantener su inventario bajo control.

**Especificaciones o Características:** Innovalle S.A.S es una empresa especializada en prestar servicios de asesoramiento empresarial al sector turístico de nuevas empresas, miro y en emprendimiento dirigidas al turismo de Cali, para lo cual se identifican segmentos específicos tales como; bares, discotecas, restaurantes y hoteles de la ciudad. La razón por la cual se está dirigiendo a este segmento, es debido a la pérdida del mercado frente a las otras ciudades principales del país, para crear un fortalecimiento en este sector logrando que haya un crecimiento económico en la ciudad y esto se vea reflejado en la economía de los caleños. Todos los servicios que se van a prestar se efectúan con profesionales que conocen el campo y tienen conocimiento en turismo en todos los niveles y están informándose del sector constantemente.

**Ventajas y Desventajas de los Servicios Frente a la Competencia:** Muestra detallada y global del estado en que se encuentra la empresa frente al mercado y al sector, implementando un estudio presencial y observacional, el cual se basa en la interacción con los clientes potenciales.

**Cuadro 5. Ventajas y desventajas de los servicios**

VENTAJAS DE LOS SERVICIOS	DESVENTAJAS DE LOS SERVICIOS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Son servicios especializados para el sector turístico.</li> <li>2. Las empresas del sector poseen pocas áreas e Innovalle tiene mayor conocimiento sobre estas empresas.</li> <li>3. Se brinda un servicio integral y de calidad con cada profesional en cada área con conocimientos en turismo.</li> <li>4. Tiene precios asequibles para los clientes.</li> <li>5. Competencia directa especializada en el sector no existe, ya que todas las empresas abarcan todos los sectores.</li> <li>6. Las estrategias están dirigidas para el crecimiento en el sector turístico.</li> <li>7. Tener un método de integración en el sector, donde las empresas se unan para formar clústers y fortalecerse como negocio.</li> <li>8. Se ofrece garantías en los métodos y herramientas que se ofrezcan en los servicios debido al mal servicio que presta los asesores de Innovalle.</li> <li>9. Tener una red de contactos con otras mipymes del sector turístico tanto nacionales como internacionales y de esta manera poder interactuar y recolectar información, para la creación de herramientas y esquemas que ayuden a los clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe mucha competencia indirecta.</li> <li>2. Precios regalados por la competencia que no conocen el sector.</li> <li>3. El alto reconocimiento y posicionamiento de la competencia.</li> <li>4. Ser una empresa nueva.</li> <li>5. Poco portafolio.</li> </ol>

## 7.2.6. Marketing Mix

**7.2.6.1 Estrategia de Producto. Marca:** El nombre de la organización se consultó si existía pero su resultado dio como resultado que el nombre no está registrado por ninguna otra entidad y es por eso, que la representación de una nueva empresa caracterizada por su innovación en el mercado, específicamente en un sector (turístico), identificada por su nombre de carácter regional. Específicamente lo que Innovalle S.A.S busca es la representación del valle mostrado en su imagen, el principal elemento que lo caracteriza, como la caña de azúcar que sutilmente forma parte de la V de la palabra Valle. La estrategia es ser reconocida por ser una empresa regional dispuesta a ayudar a todas las pymes en el sector turístico para crecer como empresas y crear uniones que fortalezcan su comercio.

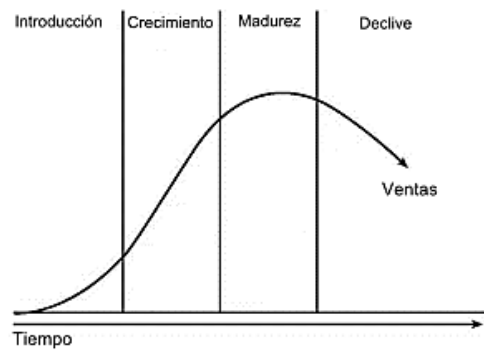
**Figura 19. Innovalle Asesoría Empresarial**



Ciclo de vida de los servicios: Dado que Innovalle S.A.S es una empresa nueva y sus servicios apenas se están introduciendo en el mercado, la figura siguiente muestra en que parte del ciclo de vida se ubicaría los servicios de la organización y por tal motivo se espera que con el tiempo y la constancia pasen por las siguientes etapas como son crecimiento y madurez para de esa forma encontrar una estabilidad económica en la empresa.



**Figura 20. Gráfico Ciclo de Vida**



El desarrollo y estabilidad de una nueva empresa puede ser muy demorado, esto se puede analizar en las etapas en el ciclo de vida, estas se alcanzan paso a paso y la visión que quiere la empresa Innovalle S.A.S para sus servicios tiene un trabajo duro y arduo pero que se puede llegar alcanzar en un tiempo adecuado y de esta manera ir escalando rápidamente con sus nuevas propuestas y calidad de servicio. Gracias a sus estrategias demostradas en la cuadro 6, se mostrará su buen desempeño y excelentes relaciones.

**Cuadro 6. Etapas del ciclo de la vida y estrategias y acciones a tomar**

<b>Etapas del Ciclo de la Vida</b>	<b>Estrategias y Acciones a Tomar</b>
Introducción	<b>Penetración de mercado:</b> Con nuevos métodos y medios de publicidad y comunicación se promoverá tanto la empresa como los servicios que prestan para el sector turístico de la ciudad de Cali.
Crecimiento	<b>Incentivar a los clientes a comprar los productos como una forma de vida:</b> Cuando los servicios se encuentran en esta etapa Innovalle quiere hacer que los clientes se sientan comprometidos con la ciudad al brindar un mejor nivel de vida tanto para los turistas como para los ciudadanos de Cali, ya que el sector turístico es parte de la economía caleña.
Madurez	<b>Constante mejoramiento de los servicios:</b> Cuando los servicios de la empresa estén posicionados se harán mejoras, ya que las metodologías y las herramientas cambian constantemente aplicando esencialmente el toque de Innovalle en cada modificación, para el beneficio de los clientes.
Declive	<b>Brindar servicios adicionales a los clientes:</b> Se harán estudios y se crearán nuevos servicios para abarcar mayormente el mercado y obtener nuevos clientes potenciales tanto en la ciudad de Cali como en las afueras de ella.

**Presupuestos:** A continuación se hará el presupuesto de la estrategia de producto o servicio para poder saber cuánto necesita de inversión en cada estrategia aplicada.

**Cuadro 7. Presupuesto de la estrategia de producto o servicio**

<b>Etapas del ciclo de vida</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Presupuesto en miles de pesos</b>
Introducción	Penetración de mercado	\$ 4.000.000
Crecimiento	Incentivar a los clientes a comprar los productos como una forma de vida	\$ 3.000.000
Madurez	Constante mejoramiento de los servicios	\$ 2.000.000
Declive	Brindar servicios adicionales a los clientes	\$ 2.000.000
<b>Total</b>		<b>\$ 11.000.000</b>

**Tácticas relacionadas con el producto o servicio:** Según el planteamiento estratégico para el surgimiento de la empresa se plantea la implementación de diferentes tácticas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos trazados, haciendo seguimiento y aplicando mejoras para cada etapa en el ciclo de vida, a continuación se demostrara lo planteado.

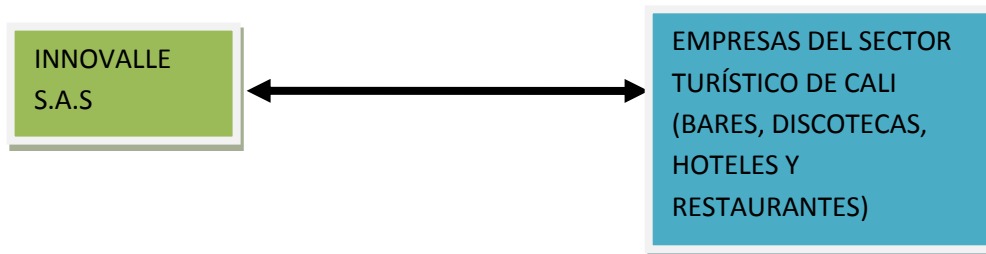
**Cuadro 8. Tácticas relacionadas con el producto o servicio:**

<b>Estrategias</b>	<b>Táctica 1</b>	<b>Táctica 2</b>	<b>Táctica 3</b>
<b>Penetración de mercado</b>	Se utilizara medios de comunicación tales como web (redes sociales, pág. correos-mailings) impresos (flyers, tarjetas de presentación, broshour) para promover los servicios y la empresa.	Abarcando más el mercado y nuestros consumidores se contara con: periódico, revistas especializadas, y generación de voz a voz, donde el consumidor obtiene un excelente servicio y nos da publicidad con sus comentarios.	Continuando con su reconocimiento y sostenimiento se emplearan tácticas como las comerciales o notas publicitarias en la televisión regional, radio y medios de carácter masivo.
<b>Incentivar a los clientes a comprar los servicios como una forma de vida</b>	Mostrarles a los clientes los proyectos sobre clusters en el sector para que haya mayor impacto en el mercado. Por medio del voz a voz.		
<b>Constante mejoramiento de los servicios</b>	Hacer estudios con los clientes sobre la satisfacción del servicio prestado.	Hallar (análisis) donde se puede mejorar los servicios para que sean de mejor calidad y presentación.	Fortalecer el equipo de trabajo de Innovale con capacitaciones, cursos, seminarios y congresos (actualizaciones constantes).
<b>Brindar servicios adicionales a los clientes</b>	Hacer estudios e investigaciones en el mercado para saber qué servicios adicionales se les pueda brindar.	Realizar constantes encuestas, para recibir sugerencia y mejorar la calidad de la empresa.	

### 7.2.6.2 Estrategia de Distribución

**Alternativas de penetración:** Innovalle desea penetrar en el mercado de forma directa con sus clientes, es decir el mismo gerente como representante de la marca se encargará de relacionarse con todos sus clientes potenciales empresas del sector turístico de Cali (bares, discotecas, hoteles y restaurantes) de esta manera desea evitar cualquier tipo de intermediarios que además de lograr una comunicación directa disminuya costos y los clientes sentirán mejor servicio.

**Figura 21. Alternativa de penetración y comercialización**



**Alternativas de comercialización:** Como la empresa es prestadora de servicio y los servicios son intangibles, los canales de comercialización que utilizara Innovalle serán el internet y la visita directa hacia el cliente, ya que por medio de estos medios no habrán sobre costos en la estrategia de distribución. Por medio de la web se implementara el uso de una página para todas las necesidades de la empresa y establecer un link especial para atender al cliente fijo y a los clientes potenciales que quieran conocer el portafolio de servicios, quieran aclarar dudas o adquirir los servicios, este canal será muy útil para Innovalle ya que además de contactar, informa, hace mejoras, recolecta información generando una base de datos. La visita directa también ayuda a que los clientes que estén interesados puedan preguntar todo sobre los productos que necesiten.

**Cuadro 9. Estrategias de Distribución.**

<b>Estrategia de ventas</b>	<b>Tácticas relacionadas a la distribución</b>
Visita directa	El gerente debe hacer contactos directos con las diferentes empresas o negocios para programar reuniones con el área requerida y el grupo de trabajo contando con 5 visitas a la semana. Intercambiar información, hacer negocio y concluir ventas.
Pagina web	Se contrata un diseñador de páginas web que nos cree la página de Innovalle para que la empresa sea conocida en este medio y le dé facilidad a los clientes de encontrarnos en la web.

**Presupuestos de la estrategia de distribución:** dentro del análisis de la estrategia de distribución se establece que el presupuesto debe ser de **\$ 3.500.000**, para cumplir con metas propuestas y abarcar este tipo de tácticas estrictamente importantes y necesarias. Es claro que aunque el producto es netamente intangible se debe identificar el tipo de canal de distribución ya que es por este que el cliente tiene acceso a servicio conociendo en su totalidad el portafolio.

**Cuadro 10. Presupuestos de la estrategia de distribución**

<b>Estrategias</b>	<b>Presupuesto en miles de pesos</b>
Pagina web	\$ 1.350.000
Visitas directas	\$ 1.500.000
<b>Total</b>	<b>\$ 2.850.000</b>

#### **7.2.6.3 Estrategia de Precios**

**Análisis competitivo de precios:** Existen diferentes variables que afectan en el precio de este tipo de negocio para poder establecer un valor de servicio estándar, esto es debido al tamaño de la empresa, si es directamente asesora o requiere de esos servicios, el personal que maneje, las variables del mercado entre otros, según estas condiciones se ha evaluado algunos precios como:

**Cuadro 11. Análisis Competitivo de precios**

PRODUCTO o SERVICIOS	COSTOS FIJOS DEL SERVICIO POR HORA	COSTOS VARIABLES	GASTOS VARIABLES	PRECIO DE VENTA
SERVICIO X	\$27.640	\$32.360	0	\$60.000

Como se observa en la relación, el precio que posee Innovalle S.A.S respecto a la competencia, se puede inferir que es un precio competitivo ya que está establecido según estudios previos, estos precios están determinados por hora trabajada, y luego se organiza por paquetes según la necesidad y el proyecto requerido, específicamente cuando se hace la cotización como paquete completo se acuerda un valor del 10% sobre el costo del proyecto que requiere la empresa o cliente, dado esto se verá una variable en el valor del precio, pues cada proyecto es diferente según la necesidad. Los costos fijos son los que se necesitan para pagar nomina, alquiler, servicios públicos (agua, luz, teléfono e internet) lo cual se representa en un valor de \$27.640 pesos, los costos variables se acordaron en \$32.360 pesos, el método utilizados para el pago de horas será por destajo, pero este precio de venta de hora tiene una meta mínima que deben tener los asesores, ya que a los asesores se les va a pagar dependiendo del trabajo hecho en la compañía, porque si cumple con el mínimo de horas exigidas por Innovalle que son 49 horas por asesor, por tal motivo se les pagara un mínimo de \$800.000 pesos y si las metas mínimas no son cumplidas se les paga las pocas horas trabajadas por ellos, el tope que se les puede pagar seria un monto de \$2'000.000 con un máximo de 124 horas con la condición de que el asesor tiene que cumplir 49 horas más para la empresa sin ser pagas, ya que el empleado debe cumplir con otras labores dentro de la empresa, también podemos ver que el beneficio de utilidad para Innovalle será el mismo valor del costo fijo porque después de cumplir con pagos de nomina, alquiler y servicios públicos estos costos se convertirían en el ingreso de Innovalle y se estaría generando utilidad y es por eso que el precio de venta del servicio es de \$60.000 pesos.

**Punto de equilibrio:** Para hallar el punto de equilibrio de las ventas, donde la empresa se durante un periodo determinado y no esté perdiendo dinero, se va a utilizar la fórmula del punto de equilibrio, para poder hallar las horas de asesoría que se deben hacer mensualmente, y poder cubrir los costos fijos y variables de la empresa y de esta manera no quedar en quiebra. Primero se determinan las variables que se deben de tener en cuenta para poder hacer la formula a continuación: PV= precio de venta, MC= margen de contribución, CT= costo total, CF= costo fijo, CV= costo variable, IT= ingresos totales y X= número de horas de asesoría.

**Condiciones de Pagos:** Las condiciones de pagos dependerán del monto de los servicios que adquieran los clientes, por ejemplo si una empresa utiliza unas cuantas horas (de 1 a 10 horas) como mínimo de los servicios de asesoría, se le cobrará ahí mismo el servicio prestado, si las horas adquiridas son mayores a 10 horas o compran paquetes de servicios los cobros de estos serán máximo a 30 días, los pagos se reciben en efectivo, cheque (endosado y hecho en el banco) o tarjeta de crédito.

**Seguros necesarios:** Los seguros que la empresa necesita para poder cumplir con ciertos requisitos a la hora de generar grandes contratos y para que los clientes cumplan con sus pagos se tendrá en cuenta el seguro de cumplimiento, debido a que como la mayoría de MiPymes incumple siempre con sus contratos por falta de iliquidez en sus empresas, entonces lo mejor para Innovalle es poder tener un respaldo a la hora de sus cuentas por cobrar. Estos seguros tienen variaciones en sus cobros debido a sus tipos de contratos entonces Innovalle solo adquirirá estos seguros dependiendo del monto de los servicios prestados.

**Impuestos a la venta:** Por lo estipulado hasta el momento por el gobierno y los entes recaudadores del gravamen de los impuestos, el porcentaje que se va a cobrar adicional en el precio de los servicios es del 16%, ya que esto está estipulado y como empresa de sociedad de acciones simplificada se deben facturar en el cobro todo impuesto, para poder pagar los impuestos ante la DIAN.

**Costos de Asesores:** Como la empresa no es fabricante los costos variables irán a cada asesor de la organización. El costo de este asesor será de **\$32.360** pesos, por la prestación del servicio por hora, si en el día hay más de una consulta el costo del asesor será el mismo, aunque el costo solo depende del tiempo adquirido por los clientes que necesiten de los servicios. Se toma este valor porque actualmente un profesional por trabajar en una empresa grande, con experiencia de 5 años en adelante, le pagan el día de 8 horas un valor entre \$83.333 pesos y \$50.000 pesos si consigue un trabajo donde le paguen alrededor de (\$2'500.000 o 1'500.000). Muchas veces el profesional tiene que trabajar por menos de 1'200.000 por falta de experiencia o sino por falta de oportunidad de las empresas.

**Riesgo cambiario:** Debido a que Innovalle S.A.S es una empresa regional no requiere manejo de moneda extranjera, es por esto que el riesgo cambiario no es una variable relevante por el momento para la creación de la empresa.



**Preferencias arancelarias:** Como Innovalle S.A.S no es una empresa de exportaciones o importaciones no se necesita abarcar este tema para su creación.

**Tácticas relacionadas con precios:** Las tácticas que se tuvieron en cuenta para poder fijar los precios en los servicios, se generaron gracias a la investigación de mercado que se hizo y de esta manera saber más sobre el mercado meta, además de conocer la competencia.

**Posible variación de precios para resistir guerra de precios:** Dependiendo de la crisis por la que pueda estar la empresa, se puede manejar un rango porcentual de disminución en los precios, sin embargo, no es tan relevante la variación de la competencia ya que el direccionamiento de mercado de Innovalle está centralizado en un sector, el turístico (bares, restaurantes, discotecas y hoteles) y esto marca diferencia porque no compite directamente con el tipo de servicio que ofrecen las otras empresas el cual es más generalizado.

#### **7.2.6.4 Estrategia de Promoción**

**Promoción dirigida a clientes y canales (descuentos por volúmenes o pronto pago).** El plan promocional generalmente es de ventas por hora asesorada sin embargo también se planea organizar paquetes promocionales que vinculen las necesidades del cliente haciendo un cobro general por el servicio completo a partir de las 10 horas requeridas entre estos paquetes se consideraría un descuento en estos paquetes del 4% dependiendo del valor a pagar y por pagar de contado. El ciclo de cuentas por cobrar es a 15 días no se harán descuentos de pronto pago si las cuentas se pagan a crédito.

**Manejo de clientes especiales; conceptos especiales que se usan para motivar la venta:** Innovalle persuade a sus clientes con el plus que ofrece a medida que hay más vinculaciones de empresas, esto corresponde a los beneficios que Innovalle muestra en su diferencial en el mercado de servicios de asesorías. El beneficio se trata de crear vínculos y convenios entre las empresas, para que de esta manera las Mipymes tengan mayor crecimiento y atienden mejor a sus usuarios, creando así clúster que le darán más beneficios a las Mipymes y establecerán mejores relaciones.

**Cubrimiento geográfico inicial y expansión:** Santiago de Cali es una ciudad que tiene unas características muy especiales como; Altitud: 995 metros sobre el

nivel del mar con Temperatura promedio de 23 Grados Centígrados en el día, sus extensiones en tierra son de 564 Km<sup>2</sup>, con una Población 2'264.256 Habitantes aproximado en el año actual, además esta ciudad fue fundada el 25 de Julio de 1536 por Sebastián de Belalcazar. Fue primero un Municipio en 1863 cuando pertenecía al Cauca y su nombre Cali se dio a causa de las palabras de origen Quechua como "Calima", "Lili", "Carchi", "Cauca", "Cari" y las características geográficas de la ciudad, presenta terrenos montañosos, ondulados y planos. Alberga los Farallones de Cali con alturas de 4200 metros sobre el nivel del mar, la ciudad también cuenta con ríos principales e importantes, también es llamada la Ciudad de los 7 ríos llamados: el río Cali, el Cañaveralejo, el Aguacatal, el Lili, el Meléndez, el Pance y el Cauca. La actividad económica de la ciudad principalmente es la Agricultura, Ganadería, Comercio, Industria y Transporte y los Productos que mas producen son la Caña de Azúcar, Papel, Plásticos, Textiles, Carbón, Maquinaria Agrícola e Industrial y Medicinas.

Los atractivos más llamativos de la ciudad están en el sector Turístico, El Museo Arqueológico, La Merced, Hacienda Cañas Gordas, Museo del Oro, Museo La Tertulia, La Ermita, Estatua de Belalcazar, Centros Comerciales, Zoológico, entre otros, la ciudad también cuenta con Ferias y Fiestas como la Feria de Cali (Diciembre 25- 30) siendo esta la más representativa y otros eventos importantes que se celebran en la ciudad de Cali, además la cultura caleña cuenta con la especialidad culinaria más importante de la región, unos de estos platos son el sancocho de gallina, el pandebono, el masato, dulces y macetas. Un punto importante de ser una ciudad turística, es que es la 3 Ciudad más antigua de Colombia, la primera es Santa Marta (1525) y le sigue Cartagena (1533). Teniendo estas características se puede decir que la conformación de la empresa iniciará en Cali por sus características y caracterizada por ser una ciudad muy turística además de ser la tercer ciudad más importante del país. Después de que se abarque la ciudad de Cali la empresa piensa expandirse en todo el valle del cauca para poder generar proyectos de clúster con las empresas de toda la región.

**Presupuesto de promoción:** como el beneficio adicional solo se le comunicará a los clientes que ya tienen una vinculación con Innovalle no se hace necesario contar con un presupuesto de promoción en este caso ya que se hará directamente con el cliente en medio del servicio.

#### **7.2.6.5. Estrategia de Comunicación**

**Selección de Medios:** Innovalle para penetrar el mercado utilizara ciertas estrategias de medios para impactar al público al cual desea llegar, ya que la competencia en el sector puede ser muy fuerte y tiene mucha ventaja dado por el

tiempo que lleve en el mercado, y es por esa razón que los medios a utilizar son: Publicidad ATL correspondiente a impresos tales como brochure, volantes, periódico y revistas especializada, generación de voz a voz, eventos especiales y participación en ferias empresariales, medios masivos como radio, notas comerciales en TV regional e internet específicamente en redes sociales y la pagina web. Ya que las empresas del sector siempre están en constante publicidad e informando para tener al día a sus clientes en la ciudad, además que estos son un tipo de medios de fácil accesibilidad entre los empresarios del sector turístico (bares, discotecas, restaurantes y hoteles).

### **Tácticas estratégicas:**

**Radio:** pautas en emisoras con buena cobertura y recomendadas como La “W” Caracol Radio. Generar pautas noticiosas y cuñas publicitarias con una frecuencia de 4 veces en el día para logara un buen impacto sin incrementar costos y a medida de la necesidad y el presupuesto se incrementa tanto la duración como las frecuencias.

**Periódico:** Se harán pautas publicitarias en el diario regional más importante de la ciudad como lo es el periódico El País, que tiene un alto reconocimiento por su vigencia y calidad de la información.

**Notas en TV regional:** Se buscara la manera de hacer contacta con los canales regionales que sacan secciones donde publicitan locales, negocios y empresas nuevas en la ciudad, para darles la oportunidad de empezar a conocerse como en Noti5, canales universitarios, el canal de la 14, entre otros.

**Revistas especializadas:** En este caso se publicara en revistas como Dinero, Cambio, revistas que sean especializadas en información empresarial, lo que esté ocurriendo en el mercado y las nuevas empresas.

**Internet:** vinculación a redes sociales, grupos, correos y blogs que atraigan clientes y posibles interesados, junto a esto la pagina web de la empresa diseñada especialmente para que además de hacer contacto puedan enterarse de quien es Innovalle, sus servicios y beneficios, junto con esto un excelente manejo en los buscadores, hacer un trabajo de selección de palabras claves para que de esta manera el usuario obtenga una búsqueda con resultados inmediatos y la pagina aparezca de primera en los primeros puestos de los listados de búsqueda.

**Eventos:** la intención es participar de cualquier evento empresarial que este programado, ferias patrocinadas, actividades que haga el gobierno y entidades que regulan el comercio como es cámara y comercio de Cali entre otros.

**Cuadro 12. Costo de estrategia de publicidad**

COSTOS ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD			
PRENSA Y REVISTA (diseño en 2 tintas o en tintas especiales se le incrementa el 20%)		NUMERO DE VECES AL AÑO	TOTAL PUBLICIDAD
Media	\$ 339.200,00	2	\$ 678.400,00
Cuarto	\$ 212.000,00	1	\$ 212.000,00
Octavo	\$ 159.000,00	1	\$ 159.000,00
RADIO			
Dirección y supervisión cuña hasta de 30"	\$ 318.000,00	2	\$ 636.000,00
WEB			
Página básica híbrida	\$ 1.378.000,00	1	\$ 1.378.000,00
Administración presupuesto campañas publicitarias (GOOGLE ADWORDS) x cada campaña	\$ 250.000,00	3	\$ 750.000,00
EVENTOS			
Creación de un evento	\$ 2.120.000,00	1	\$ 2.120.000,00
Coordinación evento Académico (por día programado)	\$ 1.060.000,00	1	\$ 1.060.000,00
Coordinación evento activación de marca (por día programado)	\$ 1.378.000,00	1	\$ 1.378.000,00
FOTOGRAFÍA Y VIDEO			
Story Board o guión comercial Tv (30" 8 cuadros)	\$ 1.590.000,00	1	\$ 1.590.000,00
Codirección producción comercial	\$ 1.590.000,00	1	\$ 1.590.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.394.200,00</b>		<b>\$ 11.551.400,00</b>

**Cuadro 13. Costo de estrategia de publicidad anual**

COSTOS ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD ANUAL (MILES DE PESOS)					
PRENSA Y REVISTA (diseño en 2 tintas o en tintas especiales se le incrementa el 20%)	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
Media	\$ 678.400	\$ 678.400	\$ 746.240	\$ 746.240	\$ 820.864
Cuarto	\$ 212.000	\$ 212.000	\$ 233.200	\$ 233.200	\$ 256.520
Octavo	\$ 159.000	\$ 159.000			
RADIO					
Dirección y supervisión cuña hasta de 30"	\$ 636.000	\$ 636.000	\$ 699.600	\$ 699.600	\$ 769.560
WEB					
Página básica híbrida	\$ 1.378.000				
Administración presupuesto campañas publicitarias (GOOGLE ADWORDS) x cada campaña	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000
EVENTOS					
Creación de un evento	\$ 2.120.000	\$ 2.120.000	\$ 2.332.000	\$ 2.332.000	\$ 2.565.200
Coordinación evento Académico (por día programado)	\$ 1.060.000	\$ 1.060.000			
Coordinación evento activación de marca (por día programado)	\$ 1.378.000				
FOTOGRAFÍA Y VIDEO					
Story Board o guión comercial Tv (30" 8 cuadros)	\$ 1.590.000	\$ 1.590.000	\$ 1.749.000	\$ 1.749.000	\$ 1.923.900
Codirección producción comercial	\$ 1.590.000	\$ 1.590.000	\$ 1.749.000	\$ 1.749.000	\$ 1.923.900
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 11.551.400</b>	<b>\$ 8.795.400</b>	<b>\$ 8.259.040</b>	<b>\$ 8.259.040</b>	<b>\$ 9.009.944</b>

Estos costos son reales y están basados en una asociación de agencias de publicidad, de los cuales fueron dados para esta investigación.

#### 7.2.6.6 Estrategias de Servicios

**Garantía y Servicio Posventa; Mecanismo de Atención al Cliente:** Innovalle dará garantía a los servicios prestados, según condiciones mencionadas y pactadas en el contrato firmado por el cliente o usuario que adquirió los servicios, la garantía se dará si en una de las clausulas del contrato se incumple por parte de Innovalle S.A.S y a partir del momento del reclamo que haga el cliente se dará un plazo máximo de 3 días calendario vigente para estudiar el caso y ver cuál fue el problema y analizar que parte tuvo la culpa, para que esta manera poder cumplir con la garantía, este se basa en la devolución del dinero, siempre y cuando en medio del proceso haya algún tipo de incumplimiento sobre las normativas del contrato por parte de los asesores, pero si la falta vine directamente del cliente, ya sea por sus empleados o por cualquier motivo, en este caso no hay devolución alguna. El servicio posventa vine al seguimiento de estos servicios prestados, viendo los resultados con el tiempo, dependiendo del servicio y las estrategias aplicadas sea a largo o corto plazo. Los servicios son prestados a

domicilio pues si los clientes necesitan de asesoría en sus empresas los empleados programan la cita con el cliente y si es necesario que los clientes conozcan las instalaciones de la empresa Innovalle invitara cordialmente para que estos se sientan a gusto con la organización. Si los clientes tienen reclamos de algún tipo ellos podrán dirigirse directamente con el asesor que lo atendió con los datos que le brindó, de esta forma el cliente será atendido a la menor brevedad posible según su solicitud.

**Comparación de Políticas de Servicio con los de la Competencia:** La conformación de este tipo de empresas se solidifican generalmente, por contar con un equipo especializado en el manejo y conocimientos empresariales, buscan contar con las herramientas y los profesionales necesarios para cumplir y cubrir las insuficiencias de sus clientes, se caracterizan siempre por trabajar con un equipo calificado en casi todas las áreas que pueden constituir una empresa, compañía o negocio, unas se diferencia por alcanzar mercados internacionales, por su trayecto y por el trabajo realizado con clientes de entidades muy reconocidas. Innovalle cuenta con estas mismas características en sus políticas de servicio, cuenta con un equipo profesional y capacitado para desempeñar su trabajo enfocado a los objetivos específicos de la empresa y es aquí donde toman presencia por su diferencial, el cual va direccionado a un sector empresarial específico como lo es el turismo, es por esto que su equipo y sus condiciones de trabajo se direccionan operando con una meta específica.

**Proyecciones de Ventas:** Las ventas para la empresa Innovalle S.A.S se proyectará a 5 años donde se harán aumentos anuales desde el segundo año hasta el quinto año de 10%, 8%, 12% y 12% en los años siguientes respectivamente después de la creación de la empresa, se diagnostica de esta manera para poder tener unos objetivos de ventas en la compañía que reflejen crecimiento estos porcentajes se muestran en millones de pesos. Estos datos son los que la empresa quisiera y desea para un futuro, también se analiza que las ventas anuales son cíclicas para cualquier empresa, además no hay datos que soporten este crecimiento.

**Cuadro14. Proyección de Ventas Mensuales / Innovalle S.A.S**

[illegible]

**Cuadro 15. Proyección de Ventas Anuales / Innovalle S.A.S**

PROYECCION VENTAS ANUALES					
PROYECCION VENTAS INNOVALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ASESORIA EMPRESARIAL</b>	883	971	1.049	1.175	1.316
Precio de venta	60.000	66.000	72.600	79.860	87.846
Valor total	52.980.000	64.105.800	76.157.690	93.826.275	115.593.970
<b>CONSULTORIA</b>	902	992	1.072	1.200	1.344
Precio de venta	60.000	66.000	72.600	79.860	87.846
Valor total	54.120.000	65.485.200	77.796.418	95.845.186	118.081.270
<b>CAPACITACIONES</b>	513	564	609	683	764
Precio de venta	60.000	66.000	72.600	79.860	87.846
Valor total	30.780.000	37.243.800	44.245.634	54.510.622	67.157.086
	2.298	2.528	2.730	3.058	3.425
	137.880.000	166.834.800	198.199.742	244.182.083	300.832.326

**Análisis:** las proyecciones de las ventas se harán a 5 años, pero el primer cuadro se hará por meses para saber cuáles podrían ser las ventas mensuales del primer año, también se analizan los siguientes cuadros para mostrar cómo es que están las proyecciones estimadas en horas asesoradas por la empresa Innovalle, también analizamos que está estimado por millones de pesos, ya que se hace de la siguiente manera se multiplica el valor de la hora por las horas trabajadas y como resultado da la ventas anuales de la organización. En este caso las horas totalizadas no muestra a la cantidad de clientes que se podrían haber asesorado, ya que como proyecciones en horas y en pesos es preferible tener un punto inicial para saber a futuro cuantos clientes podrían estar en esas horas asesoradas



### 7.3. ANÁLISIS TÉCNICO – OPERATIVO

#### 7.3.1. Ficha Técnica del Servicio

**Denominación del servicio:** Innovalle asesoría empresarial.

**Denominación técnica del servicio:** Prestación de un servicio de de asesorías empresariales integrales en el sector turístico de la ciudad de Cali.

**Cuadro 16. Ficha técnica de los servicios de asesoría empresarial**

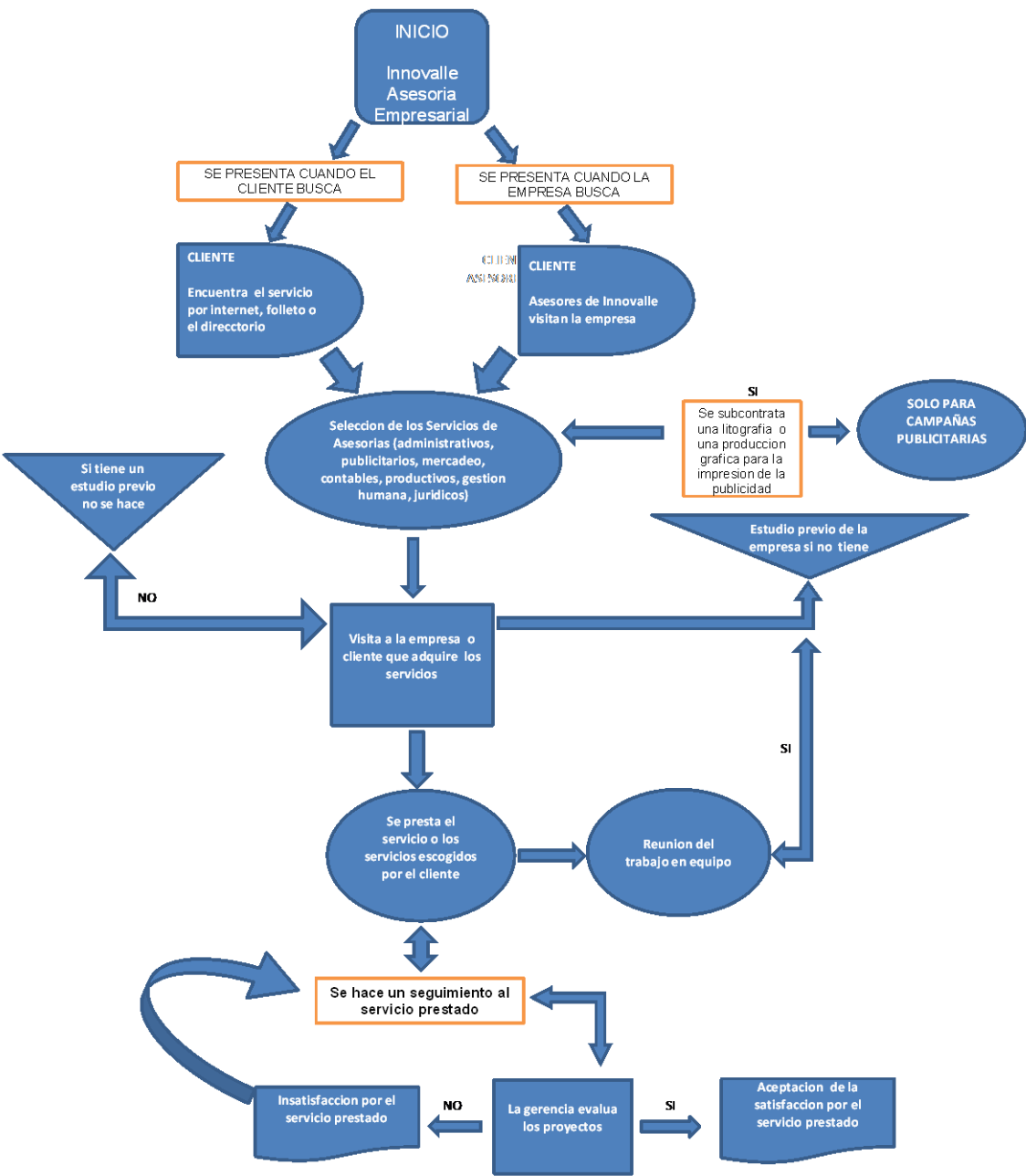
Ficha Técnica: de los Servicios de Asesoría Empresarial		
CONOCIMIENTO	INVESTIGACIONES	DESARROLLO DE HERRAMIENTAS
Mercadeo	Focus group	Implementación de modelos estratégicos en la empresa
Administrativas	Encuestas	Creación de publicidad con especificaciones de los clientes
Producción	Entrevistas	Campañas publicitarias enfocadas al sector turístico
Contables	Visitas	Adaptar cada servicio dependiendo de la empresa (bar, discotecas, restaurantes y hoteles)
Publicitarios	Reuniones con Empresarios	Integración de áreas con los servicios prestados
Gestión Humana	Ferias Empresariales	Presentación de un modelo donde se integren las empresas del sector formando un cluster en el mercado
Jurídico		

Descripción General: Prestación de servicio de de asesorías empresariales integrales para empresas o negocios Mipymes del sector turístico (bares, restaurante, hoteles y discotecas) de la ciudad de Cali. Servicio ofrecido por un equipo profesional y especializado en las áreas tales como, Administración, Psicología, Abogacía, Contaduría, Ingeniería, Mercadeo, Economistas, Diseño y Publicidad. Jornadas laborales de lunes a sábado cumpliendo con 44 horas a la semana. Los asesores programan citas ya sean a un domicilio o directamente en las oficinas de Innovalle donde se cuenta con las herramientas y equipos apropiados para el buen desarrollo de todos los procesos e investigaciones.

**7.3.2. Estado de Desarrollo e Innovación.** Este tipo de servicio básicamente opera sobre un equipo de trabajo con un sistema muy similar para todas las empresas de este tipo pero entre su ofrecimiento Innovalle quiere resaltar e identificarse por ser una entidad que busca que sus clientes encuentre nuevas alternativas de negocio y fortalecimiento empresarial, creando convenios entre las empresas que han adquirido el servicio es así como desea que se creen clústers relevantes en el sector meta el turismo. De esta manera también fortalecer el mercado turístico de Cali para alcanzar de nuevo el segundo lugar a nivel turístico del país.

**7.3.3. Descripción del Proceso.** Este es el diagrama de flujo de la empresa Innovalle, donde se puede ver cuáles son las descripciones de los procesos de la organización.

Figura 22. Descripción del proceso de la organización Innovalle



**7.3.4. Necesidades y Requerimientos.** Innovalle como empresa prestadora de servicios, contará con equipos de tecnología como computadores para poder desarrollar sus requerimientos en los servicios adquiridos por sus clientes, si el servicio adquirido esta en el área publicitaria se subcontratará personal pertinente como, una litografía, una producción grafica entre otros, donde ellos se encargaran de dar a Innovalle las cotizaciones correspondientes y así anexarlo al valor del servicio. Con esto se infiere que la materia prima de la empresa es estrictamente el personal (equipo de trabajo) sus herramientas corresponde al quipo y material físico para desarrolla la asesoría junto con los conocimientos de cada asesor. La empresa contara con una oficina localizada en el barrio el Peñon en el norte de la ciudad de Cali sobre la avenida 9, ya que se considera una localidad comercial en crecimiento.

**7.3.5. Plan de Compras.** Dado que en este tipo de producto intangible (servicio) no se requiere de proveedores ni compra de insumos físicos, simplemente se saca el corteo de los implementos de trabajo que ya corresponden a la oficina de Innovalle, junto con esto se suma el costo variable de traslado o transporte del asesor hacia la empresa, en caso de necesitarlo, este costo se descontara de la primera hora como se había mencionado anteriormente en la estrategia de precios. Solo habría una vez en que se contratarían proveedores quienes equiparían las instalaciones de Innovalle con los elementos indispensable y ese costo se dividiría poco a poco para el retorno de la inversión. Para estos servicios el control de calidad es el comité de la gerencia donde se evalúa cada proyecto que llegue a Innovalle antes de presentarse al cliente. En la parte financiera se puede ver la cuadro 22 donde se ve el plan de compras para la adecuación de las oficinas de la organización.

## **7.4. ORGANIZACIONAL Y LEGAL**

### **7.4.1. Organizacional**

**7.4.1.1 Concepto del Negocio – Función Empresarial.** La sociedad tendrá como objeto social principal el asesorar, consultar y capacitar empresas del sector turístico que tienen necesidades en sus distintas áreas en general con cualquier tipo consultoría y podrá realizar cualquier actividad lícita tanto en Colombia como en el extranjero, relacionada o no con toda actividad económica organizada para la prestación de servicios relacionados con el objeto mediante operaciones de cualquier naturaleza que fueren relacionadas con el presente objeto, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias que permitan la asesoría de los servicios, los estudios realizados, investigaciones de mercados y proyectos propuestos para desarrollar y de esta forma la prestación de servicios relacionados con el sector o mercados objeto de los estatutos, por consiguiente se importaran o exportaran servicios que sean requeridos en la actividad económica del sector.

El portafolio de servicios que tiene Innovalle está dirigido en ayudar a mejorar las áreas con insuficiencias de las Mipymes, que necesiten bases solidas para arrancar, Innovalle con su método de integración de áreas quiere prestar servicios más especializados en el sector objetivo, de tal manera que las empresas logren crecer y tener un mayor reconocimiento a nivel nacional y obtener lugar en el mercado turístico.

Innovalle dirige su servicio, en las 7 áreas principales para un excelente funcionamiento de una Mipyme, de esta forma construir un equipo de trabajo integrado por profesionales en cada una de estas áreas, además de conformar un equipo la intención es conseguir apoyo entre todos mezclando metodologías, brindándole mejores herramientas a las Mipymes logrando que ellas de allí en adelante puedan auto-sostenerse gracias a la orientación en los campos requeridos.

#### **7.4.1.2. Objetivos de la Empresa/ Proyecto:**

1. Tener 60 usuarios el primer semestre del 2012.
2. Lograr fidelidad en un 100% de los clientes que adquieran el servicio, durante el primer semestre del 2012.
3. Alcanzar ventas de 20 millones mensuales a partir del tercer trimestre del 2012 en la ciudad de Santiago de Cali.
4. Conseguir que Innovalle lidere el mercado de asesorías en el sector turístico a nivel regional, por la calidad de sus servicios en la ciudad de Cali y en el Valle de Cauca al término del 2012.

#### **7.4.1.3. Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas):**

Análisis interno y externo de la empresa Innovalle, hallando las ventajas y desventajas o variables más relevantes para sacar sus respectivas estrategias, mejorando las capacidades de la empresa.

**Cuadro 17. Matriz Dofa**

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>FORTALEZAS - F</b>	<b>DEBILIDAD - D</b>
	1. Servicio personalizado e integral 2. Asesores profesionales y especializados en cada servicio 3. Como empresa nueva tiene un valor agregado en el mercado 4. Cuenta con un amplio portafolio de servicios 5. Cuenta con diferentes medios para la adquisición de servicios	1. Poca experiencia en el sector 2. La empresa no se ha posicionado en el mercado 3. Pocos recursos económicos
<b>OPORTUNIDAD - O</b>	1. Buscar clientes desatendidos por la competencia (F1, F3, F4, O2, O3) 2. Campaña publicitaria adecuada para el sector(F2, F5,O1)	1. Penetrar el mercado con servicios diferenciadores (D1,D2,D3,O1, O2, O3)
<b>AMENAZAS - A</b>	1. Fomentar el servicio a los clientes sin importar el precio, brindando valor agregado (F1, F2, F3, A1, A2) 2.Persuadir el mercado de la competencia generando ventas.(F4, F5, A3)	1. Buscar alianzas estratégicas para la subcontratación de servicios (D1, D3, A2, A3) 2. Generar sentido de regionalismo utilizando servicios que van dirigidos al sector caleño (D2, A1)
1. Pocas propuesta de innovación en el segmento meta 2. Sector creciente a nivel de ciudad de Cali 3. El mercado meta necesita de los servicios pero los desconoce		
1. Desconocimiento de la competencia independiente 2. No hay precios estándares en el mercado 3. Empresas grandes constituidas y grande experiencia		

**7.4.1.4 Grupo Emprendedor.** Estructura organizacional: La empresa está constituida por 3 socios representando el equipo de trabajo de Innovalle, en el cargo de administrador, gerente y representante legal de la empresa es **Christian Mauricio Montilla Jiménez**, en el cargo de mercadólogo **Juan Fernando Muñoz Linares** y finalmente en el área de publicidad y diseño grafico **Julián Fernando Echeverry Bedoya**, estos dos últimos también hacen parte de del apoyo en la investigación del proyecto.

El equipo emprendedor de Innovalle está calificado para desarrollar los objetivos trazados en el proyecto y son quienes se encargan de tomar las decisiones para la aprobación de proyectos en marcha, son quienes respaldan cualquier acontecimiento, logrando alcanzar beneficios tanto para la compañía como para los trabajos que se estén llevando a cabo.

Mencionado anteriormente a nivel administrativo se encuentra el gerente y socio Christian Mauricio Montilla Jiménez, y a nivel operativo corresponde a los asesores de la empresa que cubren cada área dedicada a la contabilidad y las finanzas, El mercadeo, publicidad y diseño, La gestión humana, área de producción, la jurídica, la administración.

**Juan Fernando Muñoz:** Publicista y estudiante de mercadeo, con aptitud para el trabajo interdisciplinario, capacidad de Liderazgo, gran iniciativa, creatividad en el desarrollo de estrategias de comunicación publicitaria, creatividad para el desarrollo de estrategias de comunicación publicitaria, enfocadas a fortalecer el área de mercadeo y ventas.

Experiencia laboral:

Cargo: Practicante de Mercadeo

Empresa: AMYM Monta carga S.A

-Desarrollo plan de mercadeo para el sur occidente de Colombia.

Jefe inmediato: Francia Elena Popo Torres

Cel: 310 373 87 34

Fecha: Enero de 2011 a la fecha.

Cargo: Ejecutivo de cuenta. Junior

Empresa: Advertime

-Consecución de nuevas cuentas, con gran éxito en la Coordinación y Direccionamiento de las actividades en Mercadeo, durante el Período de aprendiz.

Fecha: Julio de 2009 a Julio de 2010.

**Julián Fernando Echeverry:** Estudiante de 6 semestre de diseño grafico, tecnólogo con enfoque grafico y un alto grado de compromiso y responsabilidad de proyectos asignados, domino de herramientas multimedia (Illustrator CS3,



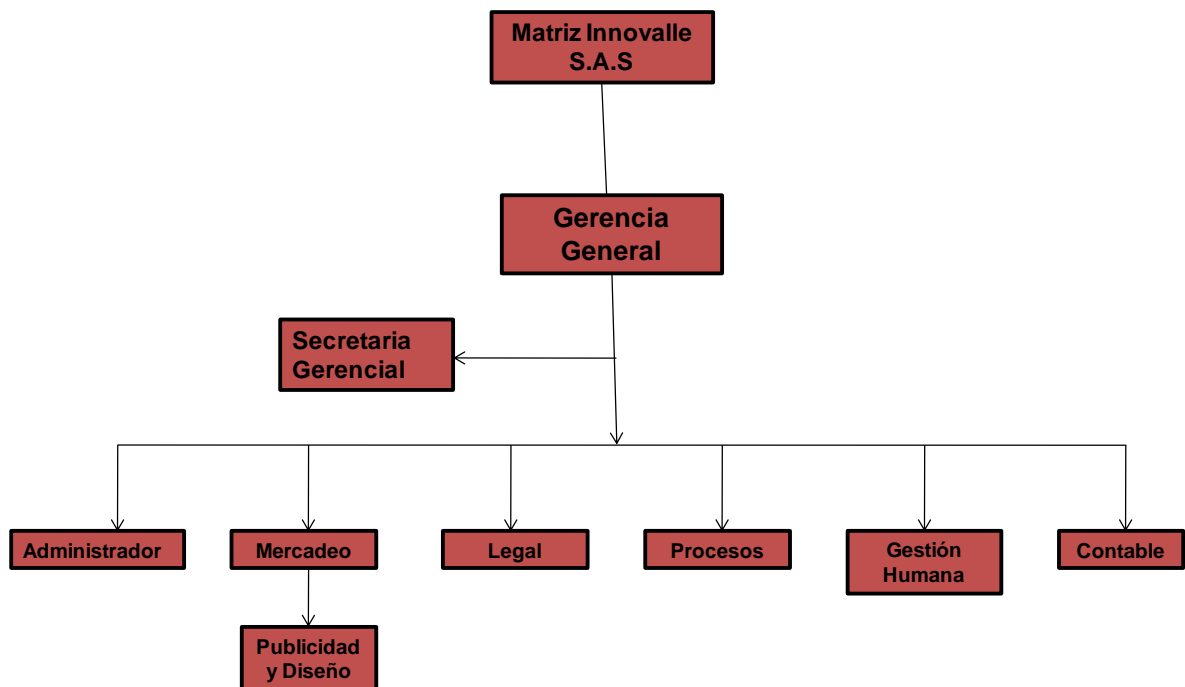
Corel Draw X5, Photoshop CS3). Creativo e innovador, de pensamiento estratégico con gran capacidad para trabajar en equipo e intereses por el aprendizaje y el conocimiento.

Experiencia laboral:

Freelance en proyectos de pequeñas empresas, creador de la imagen corporativa de Innovalle S.A.S.

#### 7.4.1.5. Organigrama de Innovalle

Figura 23. Organigrama



#### 7.4.1.6. Gastos de la Administración y Nomina:

**Cuadro 18. Gastos de Administración y Nomina**

FUOS

DESCRIPCION	CANTIDAD	SALARIO	TOTAL	RESUMEN
NOMINA ASESORES				
ADMINISTRADOR	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000	SIN LOS PARAFISCALES
MERCADOLOGO	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000	SIN LOS PARAFISCALES
PSICOLOGO	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000	SIN LOS PARAFISCALES
INGENIERO INDUSTRIAL	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000	SIN LOS PARAFISCALES
ABOGADO	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000	SIN LOS PARAFISCALES
PUBLICISTA DISEÑADOR	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000	SIN LOS PARAFISCALES
CONTADOR	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000	SIN LOS PARAFISCALES
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 5.600.000,00</b>	
DESCRIPCION	CANTIDAD	SALARIO	TOTAL	RESUMEN
NOMINA ADMINISTRATIVA				
CONTADOR	1	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00	SIN LOS PARAFISCALES
SECRETARIA	1	\$ 600.000,00	\$ 969.280,00	CON PARAFISCALES
AUX. ADMINISTRATIVO	1	\$ 600.000,00	\$ 969.280,00	CON PARAFISCALES
MENAJERO	1	\$ 535.600,00	\$ 871.823	CON PARAFISCALES
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 3.410.383</b>	

**Cuadro 19. Gasto de administración**

Gastos Administrativos	Valor Facturado a Pagar Mensual	Valor Facturado Anual/12 meses
Servicios Públicos (Agua, Energía, Alcantarillado, Alumbrado Público y Aseo)	\$ 289.500	\$ 3.474.000
Teléfono e Internet	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Arrendamiento	\$ 1.100.000	\$ 13.200.000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.509.500</b>	<b>\$ 18.114.000</b>

**7.4.1.7.Organismo de Apoyo:** El proceso de la creación de la empresa Innovalle, fue apoyado y guiado en un principio por la Universidad Autónoma de Occidente, donde nombro un director de proyecto, Luis Stefan Peña Olarte quien inicio con el direccionamiento de la empresa. Luego a partir de 3 meses no se recurrió a más personas de apoyo.

**7.4.1.8. Constitución Empresa y Aspectos Legales:** La compañía que por el documento de la minuta se constituye como una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará **INNOVACIÓN DEL VALLE S.A.S** y podrá utilizar la sigla **“INNOVALLE” S.A.S.**, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las disposiciones comerciales y legales relevantes.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “SAS”.

El código CIU de Innovalle corresponde al K741400, el cual comprende Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión, tener en cuenta esta información es importante ya que al registrarse en Cámara de Comercio de la ciudad de Cali, en su formato exigen saber en qué código se encuentra la empresa con la legislación vigente. Para la inspección urbana esta la curaduría quien se encarga de verificar y controlar la localidad del negocio. Para asuntos ambientales se cuenta con el Dagma encargada de verificar que la empresa cuente con las normas ambientales adecuadas, también se cuenta con el ministerio de la protección social para el área laboral y de protección social ya que se encarga de todas las normas relacionadas con el empleador y el empleado. Para el registro de la empresa se identifica la cámara de comercio y la alcaldía municipal de Santiago de Cali, los cuales son los entes que autorizan el registro de la información de la sociedad, además de esto la alcaldía de la ciudad brinda premios para el uso del suelo, esta misma entidad es la que es la que otorga el número de identificación tributaria NIT con el cual tiene la autorización legal para realizar compra, ventas y cualquier tipo de papeleo a nombre de la empresa y pagar los respectivos impuestos ante la DIAN. Por otra parte se cuenta con la seguridad de la empresa a cargo de los bomberos quienes son los que hacen la verificación del lugar y calificarlo apto para su uso comercial, completando las obligaciones de la compañía se debe revisar la parte sanitaria del negocio, del cual se encarga la secretaria de salud quien autoriza el buen funcionamiento y permitiendo el desempeño de los empleados.

#### 7.4.1.9. Gastos de Constitución.

**Cuadro20. Gastos de Constitución**

Concepto de Gasto de Constitución	Valor de Costo del Concepto
Registro en Cámara y Comercio de Cali	\$100.000
Estampilla uso del suelo - Bomberos	\$7.000
Extinguidor - Bomberos	\$60.000
Fumigación local	\$40.000
Concepto Sanitario	\$30.000
Libros Contables	\$60.000
<b>Total</b>	<b>\$297.000</b>

**7.4.1.10. Normas Políticas de Distribución de Utilidades.** En el momento de la constitución se debe de llegar a acuerdos mutuos entre los socios que arrancaran siendo parte de la empresa estableciendo la representación legal, la distribución de las acciones y de las utilidades. Es así como se firma y se acuerda iniciar El capital autorizado de la sociedad en **CUATRO MILLONES DE PESOS M/cte. (\$4'000.000,00)**, dividido en CUATROCIENTAS (400) acciones de valor nominal de UN MIL PESOS \$1.000,00 cada una. Como la sociedad establece arrancar con 3 representantes (socios) la división del capital será de un 51% para el representante legal correspondiente a 1'050.000 pesos y la otra parte se divide entre los otros dos socios con un 24,5% con valor correspondiente a 975000 pesos para cada uno de los dos socios, teniendo esto claro, se establece en la junta directiva que se debe hacer una retención de las utilidades por un tiempo mínimo de los primeros 3 años, dado que es el tiempo en que la empresa empieza a funcionar buscando una estabilidad, re-invirtiéndolo durante ese tiempo, así contribuir al crecimiento y fortalecimiento de la organización.

Después del tiempo estipulado las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la Asamblea General de Accionistas o directamente por el representante. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas.

**Cuadro 21. Distribución de Utilidades**

SOCIO	%	N° Accione s	VALOR EN PESOS
CHRISTIAN MAURICIO MONTILLA JIMÉNEZ	51%		\$2.050.000,00
JULIÁN ECHEVERRY	24,5 %		\$975000,00
JUAN FERNANDO LINARES	24,5 %		\$975000,00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>\$4'000.000.00</b>

## **7.5. ANALISIS FINANCIERO (ESCENARIO OPTIMISTA)**

**7.5.1. Principales Supuestos:** El capital para el funcionamiento de la empresa se hará de la siguiente manera; se utilizarán 3 medios de captación de dinero, el primero es el aporte por parte de los socios en común, el cual sería el capital social de la empresa Innovalle S.A.S, otro fondo de dinero a captar sería microcréditos por medio de bancos para poder invertir en equipos y enseres, y por último esta la participación de concursos para emprendedores como son los que prestan el gobierno y entidades privadas para poder captar un mayor fondo y este nos ayude a través del tiempo. Se utilizarán Tablas y fórmulas financieras que se acerquen a la realidad de la empresa proyectándolas de tal forma para que no haya errores ni que la empresa se salga del contexto, estas tablas formuladas son utilizadas en empresas reales y pueden ser utilizadas en este proyecto de plan de negocio. Los datos o supuestos que se utilizarán en las tablas financieras fueron investigados con anterioridad para poder hacer las proyecciones financieras, ya que estos valores son reales por el momento pueden cambiar o variar con el tiempo.

**7.5.2. Sistemas de Financiamiento:** Para poder iniciar con el negocio se necesita el capital de \$27.005.204, para cubrir los costos de inversión más los costos de financiamiento, pero de igual manera se necesita un capital de \$52.992.317 para el sostenimiento de la empresa durante 5 meses más a partir del financiamiento principal, estos capitales de inversión se harán a través de tres modalidades, que es la inversión de socios el cual el aporte de los tres socios es de \$4.000.000, microcrédito de largo plazo de \$16.550.000, y financiamiento por medio de concursos de entidades gubernamentales y privadas para conseguir financiamiento privado de \$60.000.000, por el momento la empresa no invertirá en

bienes de capital hasta llegar al 5 año donde se invertirá en un inmueble para el establecimiento del negocio que se utilizara una inversión de \$100.000.000, debido a que es un alto costo para la compañía para los primeros 4 años, y esa inversión solo se hará a medida que haya creciendo la empresa.

**7.5.3. Flujo de Caja y Estados Financieros:** La empresa Innovalle a continuación mostrará a través del cuadro 22 los costos de inversión y en el cuadro 23 los costos de funcionamiento, en el cuadro 24 son inversiones necesarias de marketing para que la empresa tenga reconocimiento en el mercado y pueda a través de su imagen poder tener reconocimiento ante sus clientes y la competencia. De la siguiente manera se presentará los estados financieros comenzando por el flujo de caja representado en el cuadro 26 donde mostrará los problemas de liquidez que puede tener la empresa, aunque Innovalle puede ser rentable no significa que debe poseer liquidez, en el flujo de caja se mostrará el primer año en 12 meses y los otros 4 años se mostraran netos, también se mostraran en el cuadro 29 el balance general de la empresa donde se proyectará los activos, pasivos y capital que puede tener la empresa en 5 años, también se mostrara el cuadro 30 que es el estado de pérdidas y ganancias donde veremos si el negocio da para sostenerse en el mercado o si da perdidas para decir que este plan de negocio no es viable, también podemos encontrar los presupuestos de nomina, presupuestos de gasto administrativos, presupuestos de ingresos y de producción que fueron mostrados anteriormente en las tablas, para dar información adicional en cada uno de los estados financieros.

**Cuadro 22. Plan de compras/Adecuación oficina**

Plan de Compras/Adecuacion Oficina						
FECHA	PRODUCTO	COSTO	ANTIDA	TOTAL COSTO	VIDA UTIL EN AÑOS	AMORTIZACION
nov-12	COMPUTADOR	\$ 950.000	4	\$ 3.800.000	5	20%
nov-12	PORTATILES	\$ 999.900	2	\$ 1.999.800	5	20%
nov-12	COMPUTADOR DE DISEÑADOR INCLUYE SOFTWARE DE DISEÑO GRAFICO	\$ 2.899.900	1	\$ 2.899.900	5	20%
nov-12	MULTIFUNCIONAL	\$ 279.900	1	\$ 279.900	5	20%
nov-12	UPS	\$ 123.500	2	\$ 247.000	5	20%
SUBTOTAL				\$ 9.226.600		
nov-12	ESCRITORIO EJECUTIVO	\$ 449.910	1	\$ 449.910	10	10%
nov-12	SILLA ERGONOMICA	\$ 129.900	6	\$ 779.400	5	20%
nov-12	ARCHIVADOR	\$ 251.910	2	\$ 503.820	10	10%
nov-12	MODULOS DE OFICINA	\$ 224.010	6	\$ 1.344.060	10	10%
nov-12	TELEFONOS DE MESA	\$ 48.510	4	\$ 194.040	5	20%
nov-12	SILLAS DE CUATRO PATAS	\$ 89.910	7	\$ 629.370	5	10%
nov-12	SOFTWARE ROTATOR SURVEY	\$ 100.000	4	\$ 400.000	10	
nov-12	SOFTWARE CONTABLE Y TRIBUTARIO	\$ 250.000	1	\$ 250.000	10	
nov-12	SOFTWARE NOMINA-RECURSOS HUMANOS	\$ 250.000	1	\$ 250.000	10	
nov-12	TV LCD DE 40 PULGAS	\$ 990.000	1	\$ 990.000	10	10%
nov-12	VIDEOBEAM	\$ 500.000	1	\$ 500.000	10	10%
nov-12	AIRE ACONDICIONADO	\$ 380.000	2	\$ 760.000	5	20%
SUBTOTAL				\$ 7.050.600		
COSTO TOTAL AÑO				\$ 16.277.200		

### Cuadro 23. Costos de funcionamiento

GASTOS ADMINISTRATIVOS/MENSUAL				
DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	RESUMEN
ALQUILER	1	\$ 1.100.000,00	\$ 1.100.000,00	LOCAL
SERVICIOS PUBLICOS	1	\$ 289.500,00	\$ 289.500,00	ENERGIA, AGUA
PAPELERIA	4	\$ 15.120,00	\$ 60.480,00	2 RESMAS DE PAPEL TAMAÑO CARTA Y 2 RESMAS DE PAPEL OFICIO
PAGINA WEB	1	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	PORTAFOLIOS, INTERNET....ETC
INTERNET Y TELEFONO	1	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	SERVICIO DE INTERNET Y TELEFONO
INSUMOS DE OFICINA	3	\$ 32.960,00	\$ 98.880,00	A-Z, GANCHOS, COSEDORAS, CARPETAS..ETC.
SUBTOTAL			\$ 3.018.860,00	
FIJOS				
DESCRIPCION	CANTIDAD	SALARIO	TOTAL	RESUMEN
NOMINA ASESORES				
ADMINISTRADOR	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000	SIN LOS PARAFISCALES
MERCADOLOGO	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000	SIN LOS PARAFISCALES
PSICOLOGO	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000	SIN LOS PARAFISCALES
INGENIERO INDUSTRIAL	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000	SIN LOS PARAFISCALES
ABOGADO	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000	SIN LOS PARAFISCALES
PUBLICISTA DISEÑADOR	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000	SIN LOS PARAFISCALES
CONTADOR	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000	SIN LOS PARAFISCALES
SUBTOTAL			\$ 5.600.000,00	
DESCRIPCION	CANTIDAD	SALARIO	TOTAL	RESUMEN
NOMINA ADMINISTRATIVA				
CONTADOR	1	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00	SIN LOS PARAFISCALES
SECRETARIA	1	\$ 600.000,00	\$ 969.280,00	CON PARAFISCALES
AUX. ADMINISTRATIVO	1	\$ 600.000,00	\$ 969.280,00	CON PARAFISCALES
MENAJERO	1	\$ 535.600,00	\$ 871.823	CON PARAFISCALES
SUBTOTAL			\$ 3.410.383	
TOTAL COSTOS MES			\$ 12.029.243,48	
COSTO TOTAL ANUAL			\$ 128.150.921,76	



#### Cuadro 24. Inversiones necesarias de marketing

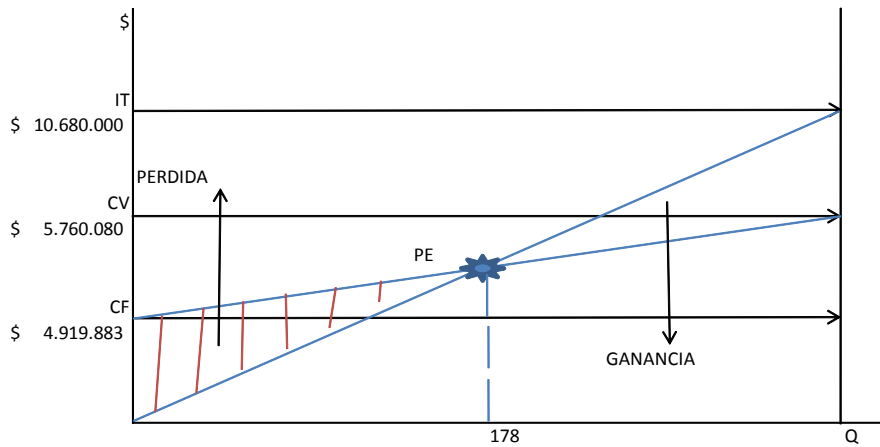
INVERSION	COSTO	DESCRIPCION	
Diseño de pagina web	\$ 1.350.000,00		
PAGINA WEB	\$ 38.580,00	DOMINIO Y HOSTING	
MERCADEO ONLINE	\$ 40.000,00	BUSCADORES GOOGLE	
IMAGEN CORPORATIVA	\$ 500.000,00	TARJETAS, CARPETAS, PORTAFOLIO DE SERVICIOS	
TOTAL	\$ 1.928.580,00	TOTAL MENSUAL	\$ 78.580,00

La empresa Innovalle S.A.S presentará sus estados financieros comenzando por el flujo de caja representado en cuadro 26 donde mostrara los problemas de liquidez que puede tener la empresa, aunque Innovalle puede ser rentable no significa que debe poseer liquidez, en el flujo de caja se mostrara el primer año en 12 meses y los otros 4 años se mostraran netos, también se mostraran en el cuadro 29 el balance general de la empresa donde se proyectara los activos, pasivos y capital que puede tener la empresa en 5 años, también se mostrara el cuadro 30 que es el estado de pérdidas y ganancias donde veremos si el negocio da para sostenerse en el mercado o si da perdidas para decir que este plan de negocio no es viable, también podemos encontrar los presupuestos de nomina, presupuestos de gasto administrativos, presupuestos de ingresos y de producción que fueron mostrados anteriormente en los cuadros, tales datos se analizarán para dar información adicional en cada uno de los estados financieros.

#### Cuadro 25. Punto de equilibrio

Variables para tener en Cuenta	Valores Asignados
PV	\$ 60.000
CT	\$ 10.679.963
IT	\$ 10.680.000
MC	\$ 27.640
CF	\$ 4.919.883
CV	\$ 32.360

**Figura 24. Punto de equilibrio**



Fórmula para hallar el punto de equilibrio:

$$IT = PV.(X) \quad IT = 60.000 \cdot 178 = 10.680.000$$

$$PE = \frac{CF}{MC} \quad PE = \frac{4.919.883}{27.640} = 178$$

$$CT = CF + CV.(X) \quad CT = 4.919.883 + 32.360(178) = 10.074.963$$

$$MC = PV/H - CV/H \quad MC = 60.000 - 32.360 = 27.640$$

**Análisis del P.E:** el proceso para hallar el punto de equilibrio se muestra a continuación, dependiendo de las siguientes variables y de las siguientes formulas, así se establece cuántas horas se deben de hacer para poder cumplir con las ventas necesarias, evidenciándose el punto en que ni se gana ni se pierde sino que se da una estabilidad durante un tiempo hasta que se generen las utilidades.

**Cuadro 26. Flujo de caja proyectado mes/mes durante un año (presupuesto de efectivo)**

INNOVALLE S.A.S / Flujo de Caja Proyectado (Presupuesto de efectivo)												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>INGRESO DE EFECTIVO</b>												
Efectivo Inicial	4.000.000	16.127.598	11.904.586	7.636.328	4.700.521	1.833.517	(659.013)	(2.413.987)	(3.071.747)	(4.312.969)	(3.853.297)	(3.008.580)
Cuentas por cobrar	6.072.000	6.636.000	7.392.000	9.031.200	8.606.400	10.526.400	12.542.400	13.096.800	14.512.800	16.706.400	16.452.000	16.305.600
Préstamos	16.550.000											
<b>TOTAL INGRESO EN EFECTIVO</b>	<b>26.622.000</b>	<b>22.763.598</b>	<b>19.296.586</b>	<b>16.667.528</b>	<b>13.306.921</b>	<b>12.359.917</b>	<b>11.883.387</b>	<b>10.682.813</b>	<b>11.441.053</b>	<b>12.393.431</b>	<b>12.598.703</b>	<b>13.297.020</b>
<b>EGRESO DE EFECTIVO</b>												
Cuentas por pagar	526.410	1.052.820	1.368.666	736.974	631.692	947.538	1.158.102	421.128	1.579.230	842.256	526.410	736.974
Costo Hora Asesor	3.721.400	3.559.600	4.045.000	4.983.440	4.595.120	5.824.800	6.892.680	7.086.840	7.928.200	9.157.880	8.834.280	7.734.040
Gastos de adm. y de ventas	5.221.990	5.221.990	5.221.990	5.221.990	5.221.990	5.221.990	5.221.990	5.221.990	5.221.990	5.221.990	5.221.990	5.221.990
Pago de impuestos	200.991	200.991	200.991	200.991	200.991	200.991	200.991	200.991	200.991	200.991	200.991	200.991
<b>TOTAL EGRESO EN EFECTIVO</b>	<b>9.670.791</b>	<b>10.035.401</b>	<b>10.836.647</b>	<b>11.143.395</b>	<b>10.649.793</b>	<b>12.195.319</b>	<b>13.473.763</b>	<b>12.930.949</b>	<b>14.930.411</b>	<b>15.423.117</b>	<b>14.783.671</b>	<b>13.893.995</b>
<b>FLUJO NETO ECONÓMICO</b>	<b>16.951.209</b>	<b>12.728.197</b>	<b>8.459.939</b>	<b>5.524.133</b>	<b>2.657.128</b>	<b>164.598</b>	<b>(1.590.376)</b>	<b>(2.248.136)</b>	<b>(3.489.358)</b>	<b>(3.029.686)</b>	<b>(2.184.968)</b>	<b>(596.975)</b>
Servicio de la deuda	823.611	823.611	823.611	823.611	823.611	823.611	823.611	823.611	823.611	823.611	823.611	823.611
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>16.127.598</b>	<b>11.904.586</b>	<b>7.636.328</b>	<b>4.700.521</b>	<b>1.833.517</b>	<b>(659.013)</b>	<b>(2.413.987)</b>	<b>(3.071.747)</b>	<b>(4.312.969)</b>	<b>(3.853.297)</b>	<b>(3.008.580)</b>	<b>(1.420.586)</b>

## Cuadro 27. Presupuesto de cuentas por cobrar

INNOVALLE S.A.S / Presupuesto de cuentas por cobrar												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas al Contado (88%)	6.072.000	5.808.000	6.600.000	8.131.200	7.497.600	9.504.000	11.246.400	11.563.200	12.936.000	14.942.400	14.414.400	12.619.200
Ventas al Crédito en 30 días(12%)	-	828.000	792.000	900.000	1.108.800	1.022.400	1.296.000	1.533.600	1.576.800	1.764.000	2.037.600	3.686.400
TOTAL	6.072.000	6.636.000	7.392.000	9.031.200	8.606.400	10.526.400	12.542.400	13.096.800	14.512.800	16.706.400	16.452.000	16.305.600
											TOTAL MESES	137.880.000

**Cuadro28. Flujo de caja proyectado (presupuesto de efectivo anual)**

INNOVALLE S.A.S / Flujo de Caja Proyectado (Presupuesto de Efectivo Anual en miles)					
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>INGRESO DE EFECTIVO</b>					
Efectivo Inicial	4.000.000	(1.420.586)	(8.872.488)	7.233.269	41.765.715
Cuentas por cobrar	137.880.000	166.834.800	198.199.742	244.182.083	300.832.326
Préstamos	16.550.000	9.883.333	3.333.333	3.333.334	-
<b>TOTAL INGRESO EN EFECTIVO</b>	<b>158.430.000</b>	<b>175.297.547</b>	<b>192.660.587</b>	<b>254.748.686</b>	<b>342.598.041</b>
<b>EGRESO DE EFECTIVO</b>					
Cuentas por pagar	10.528.201	17.400.710	5.469.955	1.850.526	1.056.740
Costo Hora Asesor	74.363.280	83.286.874	93.281.298	111.937.558	139.921.948
Gastos de adm. y de ventas	62.663.882	65.170.437	68.428.959	72.534.696	76.886.778
Pago de impuestos	2.411.890	8.428.682	14.913.773	23.326.856	32.331.020
<b>TOTAL EGRESO EN EFECTIVO</b>	<b>149.967.252</b>	<b>174.286.702</b>	<b>182.093.985</b>	<b>209.649.637</b>	<b>250.196.486</b>
<b>FLUJO NETO ECONÓMICO</b>					
Servicio de la deuda	9.883.333	9.883.333	3.333.333	3.333.334	-
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>(1.420.586)</b>	<b>(8.872.488)</b>	<b>7.233.269</b>	<b>41.765.715</b>	<b>92.401.555</b>

## Cuadro 29. Balance General

INNOVALLE S.A.S	AÑO 0	AÑOS 1	AÑOS 2	AÑOS 3	AÑOS 4	AÑOS 5
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Caja y Bancos	4.000.000	4.520.000	5.198.000	5.977.700	8.966.550	13.449.825
Deudores . Clientes	0	15.332.256	27.861.412	35.477.754	59.824.610	86.579.543
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>4.000.000</b>	<b>19.852.256</b>	<b>33.059.412</b>	<b>41.455.454</b>	<b>68.791.160</b>	<b>100.029.368</b>
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>						
Muebles y Enseres	0	7.050.600	6.342.421	5.658.046	4.949.926	4.212.918
Equipos de Computacion	0	9.226.600	7.381.280	5.535.960	3.690.640	1.845.320
Depreciacion Acumulada Muebles y Enseres	0	-705.060	-705.060	-705.060	-705.060	-705.060
Depreciacion Acumulada Equipos de Computacion		-1.845.320	-1.845.320	-1.845.320	-1.845.320	-1.845.320
<b>Total Activos No Corriente</b>	<b>0</b>	<b>13.726.820</b>	<b>13.018.641</b>	<b>10.488.946</b>	<b>7.935.506</b>	<b>5.353.178</b>
<b>Otros Activos</b>						
Dominio de la Pagina Web		78.580	78.580	78.580	78.580	78.580
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>4.000.000</b>	<b>33.657.656</b>	<b>46.156.633</b>	<b>52.022.980</b>	<b>76.805.246</b>	<b>105.461.126</b>
<b>Pasivo</b>						
Obligaciones financieras CP	0	6.550.000	6.550.000			
Proveedores - Cuentas X Pagar	0	10.528.201	17.400.710	5.469.955	1.850.526	1.056.740
Impuestos sobre las Ventas	0	1.565.000	1.721.500	1.979.725	2.276.684	2.618.186
Retefuente	0	366.000	402.600	603.900	905.850	1.358.775
Impuestos de Renta y Complementarios	0	156.200	181.820	215.165	298.198	398.748
Impuesto de Industria y Comercio	0	162.053	188.870	217.201	300.004	401.458
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>0</b>	<b>19.327.454</b>	<b>26.445.500</b>	<b>8.485.946</b>	<b>5.631.262</b>	<b>5.833.907</b>
<b>Pasivo No Corriente:</b>						
Obligaciones financieras LP	0	10.000.000	3.333.333	3.333.333	3.333.334	0
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>0</b>	<b>10.000.000</b>	<b>3.333.333</b>	<b>3.333.333</b>	<b>3.333.334</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>29.327.454</b>	<b>29.778.833</b>	<b>11.819.279</b>	<b>8.964.596</b>	<b>5.833.907</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	330.202	12.047.598	24.156.103	39.684.548
Utilidades del Ejercicio	0	330.202	12.047.598	24.156.103	39.684.548	55.942.671
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>4.000.000</b>	<b>4.330.202</b>	<b>16.377.799</b>	<b>40.203.701</b>	<b>67.840.651</b>	<b>99.627.219</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>4.000.000</b>	<b>33.657.656</b>	<b>46.156.633</b>	<b>52.022.980</b>	<b>76.805.246</b>	<b>105.461.126</b>

## Cuadro 30. Estado de Resultados

INNOVALLE S.A.S	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	137.880.000	166.834.800	198.199.742	244.182.083	300.832.326
Costos de Ventas	74.363.280	83.286.874	93.281.298	111.937.558	139.921.948
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>63.516.720</b>	<b>83.547.926</b>	<b>104.918.444</b>	<b>132.244.525</b>	<b>160.910.378</b>
Gasto de Ventas	1.712.960	1.781.478	1.870.552	1.982.785	2.101.753
Gastos de Administracion	60.950.922	63.388.959	66.558.407	70.551.911	74.785.026
Subtotal de Gastos	62.663.882	65.170.437	68.428.959	72.534.696	76.886.778
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>852.838</b>	<b>18.377.489</b>	<b>36.489.485</b>	<b>59.709.828</b>	<b>84.023.600</b>
<b>Ingresos no Operacionales</b>					
Financiero	60.000	66.000	72.600	79.860	87.846
<b>Gastos no Operacionales</b>					
Comisiones Bancarias	240.000	264.000	290.400	319.440	351.384
Gravamen Movimiento Financiero	180.000	198.000	217.800	239.580	263.538
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>492.838</b>	<b>17.981.489</b>	<b>36.053.885</b>	<b>59.230.668</b>	<b>83.496.524</b>
Impuestos (33%)	162.637	5.933.891	11.897.782	19.546.120	27.553.853
<b>Utilidad Neta Final del Ejercicio</b>	<b>330.202</b>	<b>12.047.598</b>	<b>24.156.103</b>	<b>39.684.548</b>	<b>55.942.671</b>

**7.5.4. Evaluación del Proyecto.** La organización quiere demostrar que el proyecto es viable y que para demostrar esto, se debe de evaluar a través de unas formulas como son la TIR y VNP para ver si es conveniente o no el plan de negocio de Innovalle en el mercado o en el sector donde se vaya a introducir, como podemos analizar Innovalle cuenta con una evaluación con porcentajes positivos, esto se puede resumir a continuación en la cuadro 30 y también en la cuadro 25 se analiza el punto de equilibrio de la ventas que se deben de hacer aunque esto se vio anteriormente en el punto de estrategia de precio.

**Cuadro 31. Flujo de Caja Neto**

INNOVALLE S.A.S / FLUJO DE CAJA NETO						
	Año 0	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Utilidad Neta	0	330.202	12.047.598	24.156.103	39.684.548	55.942.671
Total Depreciación	0	-2.550.380	-2.550.380	-2.550.380	-2.550.380	-2.550.380
1. Flujo de fondos neto del periodo		-2.220.178	9.497.218	21.605.723	37.134.168	53.392.291
Inversiones en Activos Fijos del Período	16.277.200	0	0	0	0	0
Gastos preoperativos	297.000					100000000
Colchon de efectivo	13.957.823	1.395.782	1.535.361	293.114	182.847	47.596
2. Inversiones netas del periodo	30.532.023	1.395.782	1.535.361	293.114	182.847	100.047.596
3. Liquidación de la empresa						105.461.127
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente n	-30.532.023	-3.615.961	7.961.857	21.312.609	36.951.320	58.805.821
<b>Balance de proyecto</b>	-30.532.023	-36.743.206	-31.904.521	-13.303.797	23.647.523	82.453.344
<b>Periodo de pago descontado</b>	8,59					
<b>Tasa interna de retorno</b>	39,17%					
<b>Valor presente neto</b>	55.356.014					
<b>Tasa mínima de retorno</b>	8,50%					

**Análisis:** cada uno de los indicadores que se encuentran en el siguiente cuadro, muestra como la inversión de este proyecto se recupera y en cuanto tiempo, como analizamos en el indicador de (PPD) que muestra el ciclo de años que se necesitan para recuperar inversión del proyecto, el tiempo necesario es de 8,59, también analizamos el indicador de la (TIR) que muestra un porcentaje positivo de recuperación del 39,17% en los tres primeros años de funcionamiento, lo cual es un valor favorable para el proyecto, dándole la viabilidad al plan del negocio ya que la tasa mínima de retorno es del 8,5% porque de este modo los inversionista puedan tener un interés en la una tasa alta de retorno, se analiza que el (VPN) el cual nos da un valor en pesos de \$55.356.014, lo que significa que es un buen indicio para seguir con el proyecto y ponerlo en marcha, debido a que el valor dado fue positivo para el plan de negocio de Innovalle S.A.S.



**7.5.5. Otros Indicadores Financieros.** Todas las Mipymes necesitan conocer los indicadores financieros para sus empresas, por esa razón Innovalle S.A.S calculo los indicadores necesarios para saber cuáles serian. Por ejemplo podemos analizar la razón corriente, por cada peso que tiene Innovalle.

## Cuadro32. Indicadores financieros

INNOVALLE S.A.S/CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Indicadores de Liquidez</b>					
Razon Corriente	1,0	1,3	4,9	12,2	17,1
<b>Indicadores de Endeudamiento</b>					
Endeudamiento	87,1%	64,5%	22,7%	11,7%	5,5%
Apalancamiento Total	6,8	1,8	0,3	0,1	0,1
Pasivos LP/ Patrimonio	2,31	0,20	0,08	0,05	0,00
Concentracion Endeud. C.P.	0,66	0,89	0,72	0,63	1,00
<b>Indicadores de Actividad</b>					
Rotación de Cartera (veces)	9	6	6	4	3
Días de Carteta (días)	41	61	65	89	105
Período Promedio de Pago (días)	52	76	21	6	3
Ciclo de Caja	-11,1	-15,3	43,9	83,4	102,3
Rotación de Activos Totales (veces)	4,1	3,6	3,8	3,2	2,9
Rotacion de Activos Corrientes	6,9	5,0	4,8	3,5	3,0
Rotacion de Activos Fijos	10,0	12,8	18,9	30,8	56,2
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>					
Margen Bruto	46,1%	50,1%	52,9%	54,2%	53,5%
Margen Operacional	0,6%	11,0%	18,4%	24,5%	27,9%
Margen Neto de Utilidades	0,2%	7,2%	12,2%	16,3%	18,6%
Rendimiento de los Activos	1,0%	26,1%	46,4%	51,7%	53,0%
Rendimiento Patrimonio	7,6%	73,6%	60,1%	58,5%	56,2%
Rendimiento Operativo	2,5%	39,8%	70,1%	77,7%	79,7%
Retorno de la Inversión	0,01	0,26	0,46	0,52	0,53
Retorno sobre el Patrimonio	0,08	0,74	0,60	0,58	0,56

## Resumen del Análisis de los Indicadores Financieros:

Como se analiza en el indicador de razón corriente en los 5 años, se detalla que hay como responder a la deuda, cada año aumenta el valor en pesos e Innovalle S.A.S tiene la forma de endeudarse más con entidades bancarias.

En el indicador de endeudamiento se puede analizar que los niveles de endeudamiento de los dos primeros años son riesgosos pero en el tercer años la empresa tiene un nivel de endeudamiento razonablemente muy bajo del 22,7% lo que significa que hasta ese momento la deuda estuvo en su punto ha terminar y va en decrecimiento las deudas que aun siguen en los años restantes.

Como se analiza en los tres primeros años el apalancamiento de la empresa eran buenos, pero se fue disminuyendo a medida que se fueron pagando las deudas y la empresa no volvió a adquirir deudas con bancos a largo plazo.

En el indicador de concentración de endeudamiento a corto plazo se analiza que las deudas a que se obtuvieron con el banco corto plazo se pagaron en el primer año y no volvieron adquirirse deudas en los años siguientes.

Rotación de cartera en este indicador se analiza como en los 5 años era mayor la rotación de cartera pero a medida que va pasando los años van disminuyendo la veces de rotación y los días de cartera aumentan, y esto es debido a que los clientes se están demorando en pagar sus deudas con la empresa y además los días de pagos de la empresa son muy alto, ya que los clientes se demoraban menos en el periodo promedio de pago pero ahora se pagan casi a ese tiempo.

En el Periodo promedio de pago, se ve afectado ya que disminuye el periodo promedio a pagar en el año y eso es debido a que la Innovalle S.A.S no posee la capacidad de esperar unos días más, para que les paguen sus cuentas por cobrar.

En el Ciclo de caja Innovalle S.A.S se está demorando casi los 91 días en recoger los pagos de los servicios, ya que cada uno de los 5 años se va aumentando este indicador.

los indicadores de rentabilidad se analiza de la siguiente manera, ya que Innovalle S.A.S tiene un futuro prometedor, ya que los indicadores dan resultados muy positivo como se resalta en los 5 años, tomando en cuenta los dos puntos más importantes que son el indicador retorno de la inversión y retorno del patrimonio, en este punto se puede analizar que tiene un aumento constante a medida que va pasando los años y es beneficioso para la organización, ya que se está demostrando que la empresa es un negocio rentable a medida que los años y la experiencia van avanzando, y en el indicador de retorno del patrimonio se interpreta que la rentabilidad del patrimonio bruto para los 5 años fue creciente respectivamente; es decir que hubo un aumento en la rentabilidad de la inversión de los socios, esto probablemente originado por el incremento de las valorizaciones de la empresa.

#### 7.5.6. Análisis Financiero (Escenario Realista)

**Cuadro 33. Proyecciones de ventas Mensual (Escenario Realista)**

PROYECCION VENTAS INNOVALLE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO	
ASESORIA EMPRESARIAL/HORA	45	45	50	50	50	55	60	55	60	50	55	65	640	
Precio de venta /Hora	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000		
Valor total	2.700.000	2.700.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.300.000	3.600.000	3.300.000	3.600.000	3.000.000	3.300.000	3.900.000	38.400.000	
CONSULTORIA/HORA	35	35	40	40	50	35	45	35	40	50	45	60	510	
Precio de venta/Hora	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000		
Valor total	2.100.000	2.100.000	2.400.000	2.400.000	3.000.000	2.100.000	2.700.000	2.100.000	2.400.000	3.000.000	2.700.000	3.600.000	14.280.000	
CAPACITACIONES/HORA	50	45	45	40	40	50	55	50	45	45	40	45	550	
Precio de venta/Hora	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000		
Valor total	3.000.000	2.700.000	2.700.000	2.400.000	2.400.000	3.000.000	3.300.000	3.000.000	2.700.000	2.700.000	2.400.000	2.700.000	33.000.000	
TOTAL SERVICIOS	130	125	135	130	140	140	160	140	145	145	140	170	1.700	
TOTAL EN PESOS														102.000.000

**Cuadro 34. Proyecciones de ventas Anuales (Escenario Realista)**

<b>PROYECCION VENTAS ANUALES</b>					
<b>PROYECCION VENTAS INNOVALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ASESORIA EMPRESARIAL</b>	640	691	746	821	903
Precio de venta	60.000	66.000	72.600	79.860	87.846
Valor total	38.400.000	45.619.200	54.195.610	65.576.688	79.347.792
<b>CONSULTORIA</b>	510	571	640	717	802
Precio de venta	60.000	66.000	72.600	79.860	87.846
Valor total	30.600.000	37.699.200	46.445.414	57.220.751	70.495.965
<b>CAPACITACIONES</b>	550	616	690	773	865
Precio de venta	60.000	66.000	72.600	79.860	87.846
Valor total	33.000.000	17.206.200	20.440.966	25.183.270	31.025.788
	1.700	1.878	2.076	2.310	2.571
	102.000.000	123.974.400	150.729.216	184.506.091	225.868.817

**Análisis:** En este punto se podrá ver que las ventas de las horas se hacen por 20 horas mipyme, lo que significa que por cada servicio prestado en el sector turístico, Innovalle S.A.S requiere 20 horas o más de trabajo por cada mipyme, lo que significa que en el mes se deben de hacer un mínimo de 5 contratos para que la empresa se mantenga en el mercado.

**Cuadro 35. Costos de Fijos de Funcionamiento (Escenario Realista)**

GASTOS ADMINISTRATIVOS/MENSUAL				
DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	RESUMEN
ALQUILER	1	\$ 800.000	\$ 800.000	LOCAL
SERVICIOS PUBLICOS	1	\$ 289.500	\$ 289.500	ENERGIA, AGUA
PAPELERIA	4	\$ 15.120	\$ 60.480	2 RESMAS DE PAPEL TAMAÑO CARTA Y 2 RESMAS DE PAPEL OFICIO
INTERNET Y TELEFONO	1	\$ 120.000	\$ 120.000	SERVICIO DE INTERNET Y TELEFONO
INSUMOS DE OFICINA	3	\$ 32.960	\$ 98.880	A-Z, GANCHOS, COSEDORAS, CARPETAS.
SUBTOTAL			\$ 1.368.860,00	
FIJOS				
DESCRIPCION	CANTIDAD	SALARIO	TOTAL	RESUMEN
NOMINA ADMINISTRATIVA				
CONTADOR	1	\$ 600.000	\$ 600.000,00	
SECRETARIA	1	\$ 634.500	\$ 978.900,00	SIN LOS PARAFISCALES 9%
AUX. ADMINISTRATIVO	1	\$ 634.500	\$ 978.900,00	SIN LOS PARAFISCALES 9%
MENAJERO	1	\$ 634.500	\$ 978.900,00	SIN LOS PARAFISCALES 9%
SUBTOTAL			\$ 3.536.700	
TOTAL COSTOS ME			\$ 4.905.560	
COSTO TOTAL ANU			\$ 58.866.720	

**Cuadro 36. Costos de Variables de Funcionamiento (Escenario Realista)**

VARIABLES				
DESCRIPCION	CANTIDAD	SALARIO X DESTAJO	TOTAL	RESUMEN
NOMINA ASESORES				
ADMINISTRADOR	1	\$ 20.439	HORAS TRABAJADAS	SIN PRESTACIONES
MERCADOLOGO	1	\$ 20.439	HORAS TRABAJADAS	SIN PRESTACIONES
PSICOLOGO	1	\$ 20.439	HORAS TRABAJADAS	SIN PRESTACIONES
INGENIERO INDUSTRIAL	1	\$ 20.439	HORAS TRABAJADAS	SIN PRESTACIONES
ABOGADO	1	\$ 20.439	HORAS TRABAJADAS	SIN PRESTACIONES
PUBLICISTA DISEÑADOR	1	\$ 20.439	HORAS TRABAJADAS	SIN PRESTACIONES
CONTADOR	1	\$ 20.439	HORAS TRABAJADAS	SIN PRESTACIONES

**Análisis:** En el cuadro de variables se analiza que a los asesores se les paga por destajo y que el valor de cada hora trabajada tiene un valor de \$20.439 pesos, además cada asesor debe de cumplir con una política de horas trabajadas, es por eso, que solo se pone el valor de la hora.

### Cuadro 37. Punto de Equilibrio (Escenario Realista)

VARIABLES	VALORES
PV	\$ 60.000
CT	\$ 7.439.994
IT	\$ 7.439.994
MC	\$ 39.561
CF	\$ 4.905.560
CV	\$ 20.439

**Análisis:** en este punto se analiza que los Costos Totales para que la empresa pueda estar en su punto de equilibrio es de \$7'439.994 pesos, es aquí donde la empresa no tiene perdida ni ganancia, los costos variables se tomaron al a partir de un análisis que se hizo al conocer todos los costos fijos y poder llegar de la mejor manera a un pago justo con los asesores.

Fórmula para hallar el punto de equilibrio:

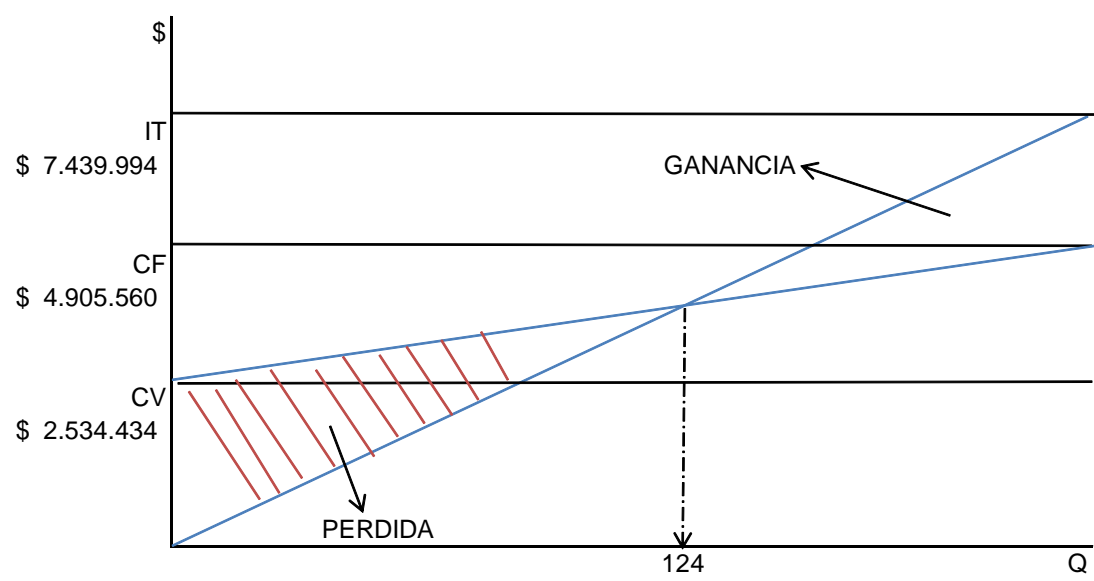
$$IT = PV.(X) \qquad IT = \$ 7.439.994$$

$$PE = \frac{CF}{MC} \qquad PE = 124$$

$$CT = CF + CV.(X) \qquad CT = \$ 7.439.994$$

$$MC = PV/H - CV/H \qquad MC = \$ 39.561$$

Figura 25. Punto de Equilibrio (Escenario Realista)



**Cuadro 38. Flujo de Caja mes/mes (Escenario Realista)**

INNOVALLE S.A.S / Flujo de Caja Proyectado (Presupuesto de efectivo)												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>INGRESO DE EFECTIVO</b>												
Efectivo Inicial	4.000.000	19.147.852	16.435.252	13.855.617	11.355.530	8.988.406	6.808.637	5.067.441	3.262.379	1.212.476	(740.073)	(2.793.074)
Ingreso en efectivo(70%)	5.460.000	5.250.000	5.670.000	5.460.000	5.880.000	5.880.000	6.720.000	5.880.000	6.090.000	6.090.000	5.880.000	7.140.000
Cuentas por cobrar(30)		2.340.000	2.250.000	2.430.000	2.340.000	2.520.000	2.520.000	2.880.000	2.520.000	2.610.000	2.610.000	5.580.000
Préstamos	20.100.000											
<b>TOTAL INGRESO EN EFECTIVO</b>	<b>29.560.000</b>	<b>26.737.852</b>	<b>24.355.252</b>	<b>21.745.617</b>	<b>19.575.530</b>	<b>17.388.406</b>	<b>16.048.637</b>	<b>13.827.441</b>	<b>11.872.379</b>	<b>9.912.476</b>	<b>7.749.927</b>	<b>9.926.926</b>
<b>EGRESO DE EFECTIVO</b>												
Cuentas por pagar	1.369.796	1.369.796	1.369.796	1.369.796	1.369.796	1.369.796	1.369.796	1.369.796	1.369.796	1.369.796	1.369.796	1.369.796
Costo Hora Asesor	2.657.070	2.554.875	2.759.265	2.657.070	2.861.460	2.861.460	3.270.240	2.861.460	2.963.655	2.963.655	2.861.460	3.474.630
Gastos de adm. y de ventas	4.905.560	4.905.560	4.905.560	4.905.560	4.905.560	4.905.560	4.905.560	4.905.560	4.905.560	4.905.560	4.905.560	4.905.560
Pago de impuestos	394.927	394.927	394.927	394.927	394.927	394.927	394.927	394.927	394.927	394.927	394.927	394.927
<b>TOTAL EGRESO EN EFECTIVO</b>	<b>9.327.353</b>	<b>9.225.158</b>	<b>9.429.548</b>	<b>9.327.353</b>	<b>9.531.743</b>	<b>9.531.743</b>	<b>9.940.523</b>	<b>9.531.743</b>	<b>9.633.938</b>	<b>9.633.938</b>	<b>9.531.743</b>	<b>10.144.913</b>
<b>FLUJO NETO ECONÓMICO</b>	20.232.647	17.512.694	14.925.704	12.418.263	10.043.786	7.856.663	6.108.114	4.295.698	2.238.441	278.538	(1.781.817)	(217.987)
Servicio de la deuda	1.084.795	1.077.441	1.070.088	1.062.734	1.055.380	1.048.026	1.040.673	1.033.319	1.025.965	1.018.611	1.011.258	1.003.904
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>19.147.852</b>	<b>16.435.252</b>	<b>13.855.617</b>	<b>11.355.530</b>	<b>8.988.406</b>	<b>6.808.637</b>	<b>5.067.441</b>	<b>3.262.379</b>	<b>1.212.476</b>	<b>(740.073)</b>	<b>(2.793.074)</b>	<b>(1.221.891)</b>



Cuadro 39. Presupuesto de Cuentas por Cobrar (Escenario Realista)

INNOVALLE S.A.S / Presupuesto de cuentas por cobrar												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas al Contado (70%)	5.460.000	5.250.000	5.670.000	5.460.000	5.880.000	5.880.000	6.720.000	5.880.000	6.090.000	6.090.000	5.880.000	7.140.000
Ventas al Crédito en 30 días(30%)	-	2.340.000	2.250.000	2.430.000	2.340.000	2.520.000	2.520.000	2.880.000	2.520.000	2.610.000	2.610.000	5.580.000
TOTAL	5.460.000	7.590.000	7.920.000	7.890.000	8.220.000	8.400.000	9.240.000	8.760.000	8.610.000	8.700.000	8.490.000	12.720.000
											TOTAL MESES	102.000.000

**Cuadro 40. Flujo de Caja Proyectado (Escenario Realista)**

<b>INNOVALLE S.A.S / Flujo de Caja Proyectado (Presupuesto de Efectivo Anual en miles)</b>					
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>INGRESO DE EFECTIVO</b>					
Efectivo Inicial	4.000.000	(1.221.891)	(770.371)	25.157.649	81.928.883
ingreso en efectivo	71.400.000	86.782.080	105.510.451	129.154.263	158.108.172
Cuentas por cobrar	30.600.000	37.192.320	45.218.765	55.351.827	67.760.645
Préstamos	20.100.000				-
<b>TOTAL INGRESO EN EFECTIVO</b>	<b>126.100.000</b>	<b>122.752.509</b>	<b>149.958.845</b>	<b>209.663.740</b>	<b>307.797.700</b>
<b>EGRESO DE EFECTIVO</b>					
Cuentas por pagar	16.437.552	13.611.191	8.363.132	8.136.421	9.009.944
Costo Hora Asesor	34.746.300	38.392.618	42.434.634	47.221.638	52.552.566
Gastos de adm. y de ventas	58.866.720	61.221.389	63.670.244	66.217.054	68.865.736
Pago de impuestos	4.739.127	5.135.845	5.600.648	6.159.744	6.821.039
<b>TOTAL EGRESO EN EFECTIVO</b>	<b>114.789.699</b>	<b>118.361.042</b>	<b>120.068.659</b>	<b>127.734.856</b>	<b>137.249.285</b>
<b>FLUJO NETO ECONÓMICO</b>	<b>11.310.301</b>	<b>4.391.467</b>	<b>29.890.186</b>	<b>81.928.883</b>	<b>170.548.415</b>
Servicio de la deuda	12.532.193	5.161.838	4.732.538		-
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>(1.221.891)</b>	<b>(770.371)</b>	<b>25.157.649</b>	<b>81.928.883</b>	<b>170.548.415</b>

### Cuadro 41. Balance General (Escenario Realista)

INNOVALLE S.A.S	AÑO 0	AÑOS 1	AÑOS 2	AÑOS 3	AÑOS 4	AÑOS 5
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Caja y Bancos	4.000.000	4.520.000	5.198.000	5.977.700	8.966.550	13.789.431
Deudores . Clientes	0	30.600.000	37.192.320	45.218.765	55.351.827	67.760.645
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>4.000.000</b>	<b>35.120.000</b>	<b>42.390.320</b>	<b>51.196.465</b>	<b>64.318.377</b>	<b>81.550.076</b>
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>						
Terrenos	0	0	0	21.000.000		
Costrucciones y Edificaciones	0	0	0	0	36.500.000	62.500.000
Muebles y Enseres	0	7.050.600	6.345.540	5.808.755	5.303.695	4.598.635
Equipos de Computacion	0	9.226.600	7.381.280	5.535.960	3.842.038	2.031.767
Depreciacion Acumulada Muebles y Enseres	0	-705.060	-705.060	-705.060	-705.060	-705.060
Depreciacion Acumulada Equipos de Computacion		-1.845.320	-1.845.320	-1.845.320	-1.845.320	-1.845.320
<b>Total Activos No Corriente</b>	<b>0</b>	<b>13.726.820</b>	<b>13.021.760</b>	<b>31.639.655</b>	<b>44.940.673</b>	<b>68.425.342</b>
<b>Otros Activos</b>						
Dominio de la Pagina Web		0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>4.000.000</b>	<b>48.846.820</b>	<b>55.412.080</b>	<b>82.836.120</b>	<b>109.259.050</b>	<b>149.975.418</b>
<b>Pasivo</b>						
Obligaciones financieras CP	0	6.941.055				
Proveedores - Cuentas X Pagar	0	16.437.552	13.611.191	8.363.132	8.136.421	9.009.944
Impuestos sobre las Ventas	0	1.550.000	1.705.000	1.875.500	2.063.050	2.269.355
Retefuente	0	0	0	0	0	0
Impuestos de Renta y Complementarios	0	2.067.127	2.067.127	2.067.127	2.067.127	2.067.127
Impuesto de Industria y Comercio	0	1.122.000	1.363.718	1.658.021	2.029.567	2.484.557
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>0</b>	<b>28.117.734</b>	<b>18.747.036</b>	<b>13.963.780</b>	<b>14.296.165</b>	<b>15.830.983</b>
<b>Pasivo No Corriente:</b>						
Obligaciones financieras LP	0	12.532.193	5.161.838	4.732.538	0	0
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>0</b>	<b>12.532.193</b>	<b>5.161.838</b>	<b>4.732.538</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>40.649.926</b>	<b>23.908.874</b>	<b>18.696.317</b>	<b>14.296.165</b>	<b>15.830.983</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	4.196.893	23.306.313	36.833.490	54.129.395
Utilidades del Ejercicio	0	4.196.893	23.306.313	36.833.490	54.129.395	76.015.040
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>4.000.000</b>	<b>8.196.893</b>	<b>31.503.206</b>	<b>64.139.803</b>	<b>94.962.885</b>	<b>134.144.435</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>4.000.000</b>	<b>48.846.820</b>	<b>55.412.080</b>	<b>82.836.120</b>	<b>109.259.050</b>	<b>149.975.418</b>

**Análisis:** en la repartición de las utilidades del ejerció, Innovalle S.A.S tiene una política de retención de las utilidades para la construcción de las instalaciones de empresa para que de ese modo poder eliminar algunos gastos administrativos como el alquiler de la oficina.

## Cuadro 42. Estado de Resultados (Escenario Realista)

INNOVALLE S.A.S	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	102.000.000	123.974.400	150.729.216	184.506.091	225.868.817
Costos de Ventas	34.746.300	38.392.618	42.434.634	47.221.638	52.552.566
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>67.253.700</b>	<b>85.581.782</b>	<b>108.294.582</b>	<b>137.284.453</b>	<b>173.316.250</b>
Gasto de Ventas	1.902.960	1.941.019	1.979.840	2.019.436	2.059.825
Gastos de Administracion	58.866.720	61.221.389	63.670.244	66.217.054	68.865.736
Subtotal de Gastos	<b>60.769.680</b>	<b>50.554.241</b>	<b>53.053.024</b>	<b>56.201.490</b>	<b>59.538.865</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>6.484.020</b>	<b>35.027.542</b>	<b>55.241.558</b>	<b>81.082.963</b>	<b>113.777.385</b>
<b>Ingresos no Operacionales</b>					
Financiero	200.000	220.000	242.000	266.200	292.820
<b>Gastos no Operacionales</b>					
Comisiones Bancarias	240.000	264.000	290.400	319.440	351.384
Gravamen Movimiento Financiero	180.000	198.000	217.800	239.580	263.538
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>6.264.020</b>	<b>34.785.542</b>	<b>54.975.358</b>	<b>80.790.143</b>	<b>113.455.283</b>
Impuestos (33%)	2.067.127	11.479.229	18.141.868	26.660.747	37.440.243
<b>Utilidad Neta Final del Ejercicio</b>	<b>4.196.893</b>	<b>23.306.313</b>	<b>36.833.490</b>	<b>54.129.395</b>	<b>76.015.040</b>

**Análisis:** al disminuir el costo variable las utilidades brutas aumentan, y eso hace que comparado con el escenario optimista sea mucho más favorable en ventas.

## Cuadro 43. Evaluación del Proyecto (Escenario Realista)

INNOVALLE S.A.S / FLUJO DE CAJA NETO						
	Año 0	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Utilidad Neta	0	4.196.893	23.306.313	36.833.490	54.129.395	76.015.040
Total Depreciación	0	-1.845.320	-1.845.320	-1.845.320	-1.845.320	-1.845.320
1. Flujo de fondos neto del periodo		2.351.573	21.460.993	34.988.170	52.284.075	74.169.720
Inversiones en Activos Fijos del Período	16.277.200	0	0	21.000.000	36.500.000	62.500.000
Gastos preoperativos	297.000					
Colchon de efectivo	20.100.000	2.010.000	2.211.000	422.100	263.310	68.541
2. Inversiones netas del periodo	36.674.200	2.010.000	2.211.000	21.422.100	36.763.310	62.568.541
3. Liquidación de la empresa						
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-36.674.200	341.573	19.249.993	13.566.070	15.520.765	11.601.179
<b>Balance de proyecto</b>	-36.674.200	-39.449.934	-23.553.185	-11.989.136	3.531.629	15.132.808
<b>Periodo de pago descontado</b>	3,48					
<b>Tasa interna de retorno</b>	16,72%					
<b>Valor presente neto</b>	9.528.304					
<b>Tasa mínima de retorno</b>	8,50%					

**Análisis:** cada uno de los indicadores que se encuentran en el siguiente cuadro, muestra como la inversión de este proyecto se recupera y en cuanto tiempo, como analizamos en el indicador de (PPD) que muestra el ciclo de años que se necesitan para recuperar inversión del proyecto, el tiempo necesario es de 3,48, también analizamos el indicador de la (TIR) que muestra un porcentaje positivo de recuperación del 16,72% en los tres primeros años de funcionamiento, lo cual es un valor favorable para el proyecto, dándole la viabilidad al plan del negocio ya que la tasa mínima de retorno es del 8,5% porque de este modo los inversionista puedan tener un interés en la una tasa alta de retorno, se analiza que el (VPN) el cual nos da un valor en pesos de \$9.528.304, lo que significa que es un buen indicio para seguir con el proyecto y ponerlo en marcha, debido a que el valor dado fue positivo para el plan de negocio de Innovalle S.A.S.

**Cuadro 44. Cuadro Comparativo entre Escenarios**

CUADRO COMPARATIVO ENTRE AMBOS ESCENARIOS (OPTIMISTA VS REALISTA)										
VARIABLES	INNOVALLE S.A.S ( ESCENARIO OPTIMISTA)					INNOVALLE S.A.S (ESCENARIO REALISTA)				
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
VENTAS	Ventas de \$137'880.000 de pesos / horas trabajadas 2.190 h	Ventas de \$166'834.800 de pesos/ horas trabajadas 2.528 h	Ventas son de \$198'199.742 de pesos/horas trabajadas 2.730 h	Ventas de \$244'182.083 de pesos /horas trabajadas 3.058 h	Ventas de \$300'832.326 de pesos / horas trabajadas 3.425 h	Ventas de \$102'000.000 de pesos / horas trabajadas 1.700 h	Ventas de \$123'974.400 de pesos /horas trabajadas 1.878 h	Ventas son de \$150'729.216 de pesos / horas trabajadas 2.076 h	Ventas son de \$184'506.091 de pesos / horas trabajadas 2.310 h	Ventas son de \$225'868.817 de pesos horas trabajadas 2.571 h
COSTOS DE FUNCIONAMIENTO	\$12'029.243 pesos.					\$7'439.996 pesos				
PUNTO EQUILIBRIO	Los costos variables son de \$32.360, un margen de contribucion de \$27.640, costos fijo de \$4'919.883 y el punto de equilibrio en 178 horas.					Los costos variables \$20.439, margen de contribucion de \$39.561, costos fijo \$4'905.560 y el punto de equilibrio en 124.				
FLUJO DE CAJA	Caja final (1'420.586) pesos	Caja final (8'872.488) pesos	Caja final 7'233.269 pesos	Caja final 41'765.715 pesos	Caja final 92'401.555 pesos	Caja final (1'221.891) pesos	Caja final (770.371) pesos	Caja final 25'157.649 pesos	Caja final 81'928.883 pesos	Caja final 170'548.415 pesos
ESTADO DE RESULTADOS	Las utilidades netas de \$330.202 pesos	Las utilidades netas de \$12'047.598 pesos	Las utilidades netas de \$24'156.103 pesos	Las utilidades netas de \$39'684.548 pesos	Las utilidades netas de \$55'942.671 pesos	Las utilidades netas de \$4'196.893 pesos	Las utilidades netas de \$23'306.313 pesos	Las utilidades netas de \$36'833.490 pesos	Las utilidades netas de \$54'129.395 pesos	Las utilidades netas de \$76'018.040 pesos
BALANCE GENERAL	El resultado de \$33'657.666 pesos	El resultado de \$46'156.633 pesos	El resultado de \$52'022.980 pesos	El resultado de \$76'805.246 pesos	El resultado de \$105'461.126 pesos	El resultado de \$48'846.820 pesos	El resultado de \$55'412.080 pesos	El resultado de \$82'836.120 pesos	El resultado de \$109'259.050 pesos	El resultado de \$149'975.418 pesos
TIR Y VPN	Tasa interna de retorno (TIR) es de 39,17% y el valore presente neto (VPN) \$55'356.014 pesos.					Tasa interna de retorno TIR es de 16,72% y el valore presente neto (VPN) \$9'528.304 pesos.				

**Análisis:** En el escenario optimista se proyectará las ventas a 5 años donde se harán aumentos variables anuales desde el segundo año hasta el quinto año respectivamente de la siguiente manera 10%, 8%, 12% y 12% en estos años para la creación de Innovalle S.A.S y en el escenario realista se proyectará las ventas a 5 años donde se harán aumentos constantes anuales desde el segundo año hasta el quinto año respectivamente de la siguiente manera 12%, 12%, 12% y 12% en estos años. En los costos de funcionamiento los gastos administrativos del escenario optimista en valores de pesos es igual a \$12'029.243 pesos y para el escenario realista los gastos administrativos en valores de pesos hubo una disminución del 38% el cual nos da un valor de \$7'439.996 pesos . Para el escenario optimista Los costos variables son de \$32.360 dando un margen de contribución de \$27.640 con unos costos fijo de \$4'919.883, con esta información se halló el punto de equilibrio en 178 horas y para el escenario realista los costos variables en este escenario se disminuyeron en \$20.439 dando un margen de contribución de \$39.561 con unos costos fijo disminuidos en \$4'905.560, con esta información se halla el punto de equilibrio en 124 horas 54 horas menos que en el otro escenario. en el flujo de caja del escenario optimista el primer año dio como resultado un valor negativo esto representado en (1'420.586) pesos, el segundo año dio como resultado un valor negativo esto representado en (8'872.488) pesos, el tercer año dio como resultado un valor positivo esto representado en 7'233.269 pesos, el cuarto año dio como resultado un valor positivo esto representado en 41'765.715 pesos y por ultimo en el quinto año dio como resultado un valor positivo esto representado en 92'401.555 pesos, y en el escenario realista fue de la siguiente manera; el primer año dio como resultado un valor negativo esto representado en (1'221.891) pesos, el segundo año dio como resultado un valor negativo esto representado en (770.371) pesos, el tercer año dio como resultado un valor positivo esto representado en 25'157.649 pesos, el cuarto año dio como resultado un valor positivo esto representado en 81'928.883 pesos y por ultimo en el quinto año dio como resultado un valor positivo esto representado en 170'548.415 pesos. En los estados de resultados del escenario optimista se analiza que las utilidades netas del primer año fueron de \$330.202 pesos, las utilidades netas del segundo año fueron de \$12'047.598 pesos, las utilidades netas del tercer año fueron de \$24'156.103 pesos, las utilidades netas del cuarto año fueron de \$39'684.548 pesos y por último las utilidades netas del quinto año fueron de \$55'942.671 pesos, y en el escenario realista se analiza de la siguiente manera; las utilidades netas del primer año fueron de \$4'196.893 pesos, las utilidades netas del segundo año fueron de \$23'306.313 pesos, las utilidades netas del tercer año fueron de \$36'833.490 pesos, las utilidades netas del cuarto año fueron de \$54'129.395 pesos y por último las utilidades netas del quinto año fueron de \$76'018.040 pesos. El comparativo del balance general se analiza que en el escenario optimista el resultado del primer año es de \$33'657.666 pesos, el resultado del segundo año es de \$46'156.633 pesos, el resultado del tercer año es de \$52'022.980 pesos, el resultado del cuarto año es de \$76'805.246 pesos y por último el resultado del quinto año es de \$105'461.126 pesos, y en el escenario realista el resultado del primer año es de \$48'846.820 pesos, el resultado del

segundo año es de \$55'412.080 pesos, el resultado del tercer año es de \$82'836.120 pesos, el resultado del cuarto año es de \$109'259.050 pesos y por último el resultado del quinto año es de \$149'975.418 pesos. En los resultados de la TIR y el VPN en el escenario optimista verán que el resultado de la TIR es de 39,17% y el valor presente neto (VPN) es igual a \$55'356.014 pesos al analizar estos datos, muestra una empresa demasiado productiva, y en el escenario realista verán que el resultado de la TIR es de 16,72% y el valor presente neto (VPN) es igual a \$9'528.304 pesos al analizar estos datos, muestra una empresa productiva pero dentro de los parámetros de cualquier empresa que busca algo mas real.





## 7.6. IMPACTO DEL PROYECTO

**7.6.1. Impacto Económico.** Innovalle S.A.S en su proyección, alcanza a visualizar un buen impacto económico tanto a nivel de generación de empleos, ya que desea contar con un excelente equipo de trabajo y para esto la contratación y subcontratación de personal especializado, para desempeñar una labor con calidad, además de esto en sus objetivos esta fortalecer y aportar al crecimiento del sector turístico, de darle una nueva etapa a este mercado, donde las nuevas y pequeñas empresas saquen la región adelante y estén preparada de la mejor manera para aportar al crecimiento del mercado comercial y turístico sobresaliendo a nivel nacional e internacional.

**7.6.2. Impacto Social y Ambiental.** La responsabilidad e impacto de la empresa en el medio es una combinación de aspectos sociales, legales, éticos, morales y ambientales, y es una decisión voluntaria, no impuesta, aunque exista cierta normatividad frente al tema. Es de vital importancia la responsabilidad a la hora de tomar cualquier tipo de decisión, cuyas consecuencias de alguna u otra forma puedan afectar a los diferentes integrantes o personas de interés de la empresa (clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y propietarios o accionistas).

El liderazgo ético de la empresa, en la sociedad como la actual, es imprescindible para modelar el tipo de globalización que se quiere y para enfrentar las consecuencias negativas que ésta tiene, para alcanzar un desarrollo económico, social y medio ambiental sostenible y para que el resto de organizaciones tengan un referente para el desarrollo.

**Cuadro 45. Bases Éticas de Confianza con Impacto**

<b>BASES ÉTICAS DE LA CONFIANZA CON IMPACTO</b>		
Empresa		Sociedad
Beneficios económicos	<b>CONFIANZA</b>	Clima laboral
Beneficios sociales: empleo, formación, contribución, a la calidad de vida. Respeto a las leyes		Aceptación de productos y servicios
Beneficios ecológicos: respeto y mejora del medio ambiente	<b>BENEFICIOS</b> 	Facilidades con la administración local, autónoma

## 8. CONCLUSIONES

1. Con la falta de atención en el Sector Turístico en la ciudad de Cali hacia las Mipymes, este plan de negocio puede llevar a Innovalle S.A.S hacia la viabilidad del negocio, encontrando falencias en la competencia y una gran oportunidad para ingresar en un nuevo mercado. El potencial de mercado en cifras es de 74.55%, donde de 110 empresas encuestadas, 82 de estas Mipymes están dispuestas a contratar los servicios de asesoría o capacitación empresarial. Además de las ayudas a las micro y pequeñas empresas que están en este sector para mejorar su desempeño frente a la competencia y su mercado, brindando servicios de calidad y de esta manera ayudando a los empresarios a darle valores agregados a sus negocios, ya que se está presentando una tendencia al ecoturismo y se tendría que utilizar un método que vaya anexo a esta tendencia, para las empresas caleñas de este sector.
2. Tener una empresa de este calibre de asesoría en el sector, mejoraría las empresas del sector turístico de Cali y el nivel de vida de las familias que dependan de ellas, además de poner a Cali como una de las mejores ciudades turísticas del país. Para que la organización Innovalle S.A.S pueda empezar a prestar sus servicios, se necesitan las siguientes inversiones requeridas que son: computadores, sillas, insumos de oficina, pagina web, teléfonos, escritorios, muebles modulares, archivadores, salarios, alquiler, servicios públicos, publicidad y etc.
3. Con el tiempo en la investigación del plan del negocio y la dedicación en encontrar la mejor solución, se ha llegado a la conclusión de que los candidatos aptos para tomar los puestos que la empresa busca para la prestación de los servicios correspondientes al portafolio de servicios, estos candidatos deben de ser profesionales con una amplia visión en adaptarse a los cambios y en innovar sobre los conocimientos en la carrera en la que culminaron sus estudios y en tener la pasión sobre el sector turístico en la que se encuentra Innovalle S.A.S. La empresa Innovación del Valle Sociedad de Acciones Simplificadas, en siglas es (Innovalle S.A.S) se crea de esta manera por los beneficios que dan el gobierno al crear esta sociedad y también por lo simple de su constitución.
4. Para la elaboración del plan de negocio se necesita un valor de \$23.717.196 de la cual se distribuye de la siguiente manera, ya que parte de la inversión se hace una sola vez, lo que son los implementos requeridos se hace solo una vez dando un valor de \$16.277.200 y la otra parte de la inversión es de \$7.439.996 mensuales para pagar salarios, alquiler, servicios, etc.

5. El sector turístico al cual se va dirigir la empresa Innovalle S.A.S en la ciudad de Cali, dará resultados positivos si se cumplen la proyecciones dadas en el proyecto, además de la investigación que se hizo, como se puede analizar en el flujo de caja, donde se analiza el valor del balance del proyecto, este valor tiende a pasar los 5 años con valores positivo, brindando un valor final en el quinto año de \$15.132.808 pesos, además la tasa interna de retorno es de 16.72% siendo una tasa positiva para la empresa Innovalle S.A.S, el valor presente neto que se presentó en la organización fue un valor positivo por el monto de \$9.528.304 el cual es muy conveniente para Innovalle S.A.S, también se debe de tener en cuenta que la tasa mínima de retorno es del 8.5%, se tomo este valor porque se debe tener en cuenta tanto la tasa que maneja los bancos, como el riesgo del país para poder poner una tasa mínima de retorno que sea favorable tanto para la empresa como para los inversionistas y así en la evaluación de viabilidad del negocio podemos ver que puede beneficiar al equipo de trabajo por brindar nuevos empleos, a los clientes porque se está apoyando al sector, al medio ambiente porque muchos de los servicios tienen conciencia de lo ecológico. Todo esto lo vemos en el modulo financiero y en el modulo de impacto del proyecto dando como ultimo un negocio viable para implementar y tiene un futuro prometedor en la ciudad de Cali y en el país.
6. En la comparación de los escenarios posibles, los resultados dados dicen que la empresa es viable en un escenario realista y que aunque en el optimista las variables tienen valores más altos esto no significa que Innovalle S.A.S deje de ser una empresa rentable en el mercado donde se quiere dirigir.

## BIBLIOGRAFIA

BENNASSINI M., (2001) *“Introducción a la investigación de mercados”*, 1º edición, Person Prentice Hall. México.

BLACKWELL, R.D., MINIARD, P.W. y ENGEL, J.J., (2003) *“Comportamiento del Consumidor”*, Thomson, 9º Edición (Junio), pp. 554.

Como se debe hacer consultoría hoy [en línea]. Bogotá D.C Revista Dinero, 2010 [consultado 20 de Noviembre de 2010] Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/como-debe-hacer-consultoria-hoy/104436>

¿Cómo no fracasar como pequeño empresario? [en línea]. Bogotá D.C Revista Dinero, 2011 [consultado 30 de Enero de 2011] Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/como-fracasar-como-pequeno-empresario/110731>

CORDOBA, M., (2006) *“Formulación y Evaluación de Proyectos”*, 1º edición, Ecoe Ediciones. Colombia.

CZINCOTA, M.R., Kotabe, M., (2001) *“Administración de mercadotecnia”*, 2º edición, Thomson Learning. México.

Destino (Colombia/Valle del Cauca/Cali) [en línea]. Santiago de Cali Experiencia Colombia, 2011 [consultado 02 de Junio de 2010]. Disponible en Internet: [http://www.experienciacolombia.com/destino.php?Colombia=Cali\(Valle-del-Cauca\)&Santiago-de-Cali&destino=4](http://www.experienciacolombia.com/destino.php?Colombia=Cali(Valle-del-Cauca)&Santiago-de-Cali&destino=4)

En Cali se está reactivando el turismo: Viceministro Oscar Rueda García [en línea]. Santiago de Cali, Alcaldía Municipal Santiago de Cali, 2010 [consultado 15

de Enero de 2011] Disponible en Internet:  
<http://www.cali.gov.co/sil/sil.php?id=17874&letra=E>

Empresarios de Conocimiento [en línea]. Bogotá D.C Revista Dinero, 2009[consultado 30 de Mayo de 2010] Disponible en Internet:  
<http://www.dinero.com/edicion-impresas/investigacion/articulo/empresarios-del-conocimiento/82074>

Emprendedores: Extremos del emprendimiento colombiano [en línea]. Bogotá D.C Revista Dinero, 2009 [consultado 1 de abril de 2010] Disponible en Internet:  
<http://www.dinero.com/edicion-impresas/emprendedores/articulo/extremos-del-emprendimiento-colombiano/82067>

En la cocina de los restaurantes caleños [en línea]. Bogotá D.C Tiempo, 2010 [consultado 3 de Marzo de 2011] Disponible en Internet:  
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7690151>

ILDELFONSO GRANDE, Esteban, El Consumo de la Tercera Edad”, Esic Editorial, 1° Edición (2002) pp. 223

Indispensables para consultores [en línea]. Bogotá D.C Revista Dinero, 2008[consultado 02 de Junio de 2010]. Disponible en Internet:  
<http://www.dinero.com/administracion/estrategia/negocios/articulo/indispensable-para-consultores/69474>

FERRELL, O.C., Hartline, M.D., (2006) “*Estrategias del marketing*”, 3° edición, Thomson, México.

HANSEN, D.R. y MOWEN, M.M., (2007) “Administración de Costos, Contabilidad y Control”, 5° edición, CengageLearning, Mexico.

HIEBING JR, R.G., Cooper, S.W. (2003) *“Cómo preparar el exitoso plan de marketing”*, 1º edición en español, McGraw Hill, México.

HILL, C.W., Jones, G.R., (2006) *“Administración estratégica: Un enfoque integrado”*, 6º edición, McGraw Hill. México.

Hoteles en Cali Colombia, hicieron su propia feria [en línea]. Santiago de Cali Globedia, 2011 [consultado 10 de Marzo de 2011] Disponible en Internet: <http://co.globedia.com/hoteles-cali-colombia-hicieron-propia-feria>

KOTLER, J.P., Armtroug, G., (2001) *“Marketing”*, 8º edición, Person Educación. México.

LAMBIN, J.J., (2003) *“Marketing estratégico”*, 1º edición, MacMillian Business. España.

LEFCOVICH, M., Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos [en línea]. Buenos Aires D.F Pág. Web DeGerencia, 2004 [consultado 30 de Mayo de 2010] Disponible en Internet: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=545>

OMEÑACA, J., (2008) *“Contabilidad general”*, 11º edición, Deusto. España.

Sector en Proyección [en línea]. Bogotá D.C SURA, 2010 [consultado 15 de Enero de 2011] Disponible en Internet: <http://www.sura.com/pec/Archivos/PDF/RestaurantesVFbannercrucigra.pdf>

The World Investment Report 2008 [en línea]. Suiza UNCTAD, 2009,2010 [consultado 20 de Julio de 2010] Disponible en Internet:

<http://www.unctad.org/SearchCenter/Pages/Results.aspx?sq=1&k=World%20Investment%20Report%202008>

## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta Realizada por el Autor

#### ENCUESTA PARA LA VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE ASESORIA EMPRESARIAL



FORMULARIO No:

Esta encuesta es un estudio académico para poder saber cómo se encuentra el mercado de las asesorías especializadas en el sector turístico en Cali y de esta manera hallar las necesidades de las Mipymes que necesitan de los servicios de asesorías y capacitaciones para las áreas donde requieran mejoras, con el análisis de la información se desarrollara servicios que satisfagan las variables o problemas de los clientes, brindando servicios especializados a un segmento meta identificado como es turismo (bares, discotecas, hoteles y restaurantes) en la ciudad de Santiago de Cali.

**1. ¿QUÉ TIPO DE CONSTITUCIÓN CORRESPONDE A LA EMPRESA? MARCAR SOLO UNA OPCIÓN.**

- a. S.A.S (sociedad en acciones simplificadas)
- b. LTDA (sociedad limitada)
- c. S.A (sociedad anónima)
- d. UNIPERSONAL
- e. COOPERATIVA
- f. COMANDITA
- g. OTROS

SI ESCOGIÓ **OTROS** POR FAVOR INDIQUE EL TIPO DE CONSTITUCIÓN

**2. ¿CUÁNTOS EMPLEADOS TIENE LA EMPRESA? MARCAR SOLO UNA OPCIÓN.**

- a. De 1 a 10 empleados
- b. De 11 a 50 empleados
- c. De 51 a 200 empleados

**3. ¿CUÁL ES LA ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA EN AÑOS? MARCAR SOLO UNA OPCIÓN.**

- a. Entre 0 y 1
- b. Entre 1 y 2



- c. Entre 2 y 3
- d. Más de 3
- 4. **LOS DUEÑOS OSOCIOS DE HAN UTILIZADO SERVICIOS DE ASESORIA O CAPACITACION EN AÑOS ANTERIORES. MARQUE CON UNA X SU RESPUESTA.**

SI\_\_\_ NO\_\_\_

5. **SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA POR FAVOR MARCAR CON UNA X QUE TIPO DE ASESORÍA ADQUIRIÓ. PUEDE SELECCIONAR VARIAS OPCIONES.**
- a. Financieros
  - b. Contables
  - c. Mercadeo
  - d. Legales
  - e. Publicitarios
  - f. Capacitaciones
  - g. Administrativos
  - h. Otros

SI ESCOGIÓ **OTROS** POR FAVOR INDIQUE LA ASESORÍA.

---

6. **¿QUÉ TIPO DE PERSONA LE HA PRESTADO ESTOS SERVICIOS? PUEDE SELECCIONAR VARIAS OPCIONES.**
- a. Empresas privadas especializadas
  - b. Asesores independiente
  - c. Fundaciones
  - d. Entidades gubernamentales (SENA, PROEXPORT, etc.)
  - e. Otros

SI ESCOGIÓ **OTROS** POR FAVOR INDIQUE EL TIPO DE PERSONA O EMPRESA.

---

7. **SI ES PERSONA JURÍDICA, FAVOR INFORMAR EL NOMBRE DE LA EMPRESA QUE MAS FRECUENTEMENTE LES PRESTÓ EL SERVICIO.**

Nombre de la empresa:

---

**8. LOS SERVICIOS PRESTADOS FUERON DE SU TOTAL SATISFACCIÓN.**  
MARQUE CON UNA X SU RESPUESTA.

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**9. En el momento han visto la necesidad de adquirir asesoría o capacitación para la empresa.**

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**10. ¿LOS DUEÑOS O SOCIOS ESTAN DISPUESTOS ADQUIRIR LOS SERVICIOS EN LAS AREAS DONDE QUIERAN MEJORAR?**

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**11. DE QUE ÁREA LE INTERESARIA ADQUIRIR LOS SERVICIOS DE ASESORÍA.**  
PUEDE SELECCIONAR VARIAS OPCIONES.

- a. Financieros
- b. Contables
- c. Mercadeo
- d. Legales
- e. Publicitarios
- f. Capacitaciones
- g. Administrativos
- h. Otros

SI ESCOGIÓ **OTROS** POR FAVOR INDIQUE LA ASESORÍA.

---

**12. CUANTO CONSIDERA QUÉ ES EL VALOR DE LA HORA DE ESTOS SERVICIO.**  
MARQUE CON UNA X SU RESPUESTA.

- a. Entre \$50.000 y \$60.000
- b. Entre \$70.000 y \$80.000
- c. Entre \$90.000 y \$100.000
- d. Entre \$110.000 y 150.000

**13. ¿EN QUÉ RANGO SE ENCUENTRA SU EDAD? MARCAR UNA ÚNICA RESPUESTA PARA ESTAS PREGUNTAS.**

- a. Entre 18 y 25
- b. Entre 26 y 35
- c. Entre 36 y 45
- d. Entre 46 o mas

<b>Nombre Completo:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Empresa:</b>	<b>Sexo:</b> M____ F____
<b>Cargo:</b>	<b>Tel Of:</b>
<b>E-mail:</b>	<b>Celular:</b>